

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA**  
Facultad de Ciencias de la Empresa



Trabajo Fin de Grado para la obtención del título de Graduado/a en  
Administración y Dirección de Empresas

**GOURMET AND HEALTHY RESTAURANT  
BUSINESS PLAN**



**Universidad  
Politécnica  
de Cartagena**

**Alumno:** Verónica Reverte Fernández

**Director:** Carlos Hurtado Mengual

**Fecha:** 16 de septiembre de 2014



*Te lo dedico a ti, David.*





## AGRADECIMIENTOS

*En primer lugar, quiero agradecer a Carlos Hurtado Mengual que aceptara ser mi tutor en el desarrollo de este trabajo. Es un profesor maravilloso que sabe transmitir y crear interés en lo que expone. Y fué precisamente el interés que despertó en mí su asginatura el que ha desembocado en el desarrollo de este proyecto. Gracias, Carlos, por tu ayuda, paciencia y consejos.*

*En segundo lugar, he de agradecer a David Martínez Martínez su ayuda constante desde el primer día hasta el último. Me dió a conocer el editor de textos de “Latex” con el que he redactado el trabajo y me ayudó con el programa de diseño gráfico “SketchUp”. Gracias por tu paciencia infinita y tu apoyo permanente. Sin tí este trabajo no habría sido el mismo.*

*Por supuesto, merece un agradecimiento especial, José Miguel Martínez Fernández, chef profesional que me ha asesorado en el desarrollo del trabajo. Gracias por tu ayuda y tus consejos, y sobre todo, por evitar que llevara a cabo ideas disparatadas. Valoro muchísimo tu ayuda.*

*Por último, agradecerles a mi familia y amigos toda la ayuda recibida y sus ánimos constantes. Sin vosotros no habría conseguido tantas encuestas. Os debo mínimo un café.*



# Índice general

Agradecimientos	v
Índice general	vii
Índice de figuras	ix
Índice de cuadros	xi
<b>1. Introducción</b>	<b>1</b>
<b>2. Idea de negocio</b>	<b>3</b>
<b>3. Análisis de mercado</b>	<b>5</b>
3.1. Clientes . . . . .	5
3.1.1. Perfiles clientes . . . . .	6
3.1.2. Frecuencia . . . . .	6
3.1.3. Restaurantes elegidos por los clientes. . . . .	9
3.1.4. Variables de decisión de compra. . . . .	10
3.1.5. Grado de satisfacción . . . . .	11
3.1.6. Gasto medio . . . . .	13
3.1.7. Algunos hábitos de consumo . . . . .	14
3.1.8. Cliente objetivo de Hurry Good . . . . .	15
3.2. Competencia . . . . .	18
3.3. Proveedores . . . . .	25
3.4. El macroentorno . . . . .	26
3.5. Principales conclusiones del análisis de mercado . . . . .	28
<b>4. Análisis DAFO</b>	<b>29</b>
<b>5. Modelo de negocio</b>	<b>31</b>
5.1. Plan de marketing . . . . .	31
5.1.1. Producto: El menú de Hurry Good . . . . .	31
5.1.2. Comunicación . . . . .	33
5.1.3. Precio . . . . .	34
5.1.4. Club fidelización Hurry Good . . . . .	34
5.1.5. Previsión de ventas . . . . .	39
5.2. Plan de operaciones . . . . .	46
5.2.1. Localización . . . . .	46
5.2.2. El local . . . . .	48

5.2.3. Horario de apertura del restaurante . . . . .	53
5.2.4. Inversión . . . . .	53
5.2.5. Gestión del inventario . . . . .	56
5.3. Plan de recursos humanos . . . . .	57
5.4. Resumen de las estrategias a seguir para el desarrollo del modelo de negocio . . .	58
<b>6. Análisis Económico-Financiero</b>	<b>59</b>
6.1. Previsión de ingresos por ventas y gastos. . . . .	59
6.2. Previsión de resultados del ejercicio; pérdidas y ganancias. . . . .	62
6.3. Previsión de tesorería del primer año . . . . .	62
6.4. Previsión de balances de los 4 primeros ejercicios . . . . .	64
6.5. Cash-flow operativo . . . . .	65
6.6. Cash-flow de la deuda . . . . .	66
6.7. Cash-flow financiero . . . . .	67
<b>7. Estructura legal</b>	<b>69</b>
<b>8. Conclusiones</b>	<b>71</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>73</b>
A. Encuesta . . . . .	75
B. Carta de Hurry Good . . . . .	77
C. Escandallos . . . . .	85
C.1. Bocadillos Gourmet . . . . .	85
C.2. Ensaladas Gourmet . . . . .	88
C.3. Meriendas . . . . .	91
D. Cuadro amortización préstamo . . . . .	93
<b>Bibliografía</b>	<b>95</b>

## Índice de figuras

3.1. Características de la muestra. Edad y Sexo. . . . .	6
3.2. Comparación gráfica frecuencia comidas fuera. Estudio local - estudio nacional. .	7
3.3. Comidas fuera en fines de semana o laborales. . . . .	8
3.4. Comiendo fuera con la comida preparada de casa . . . . .	8
3.5. % de visitas por momento de consumo . . . . .	8
3.6. Tipos de restaurantes elegidos . . . . .	9
3.7. % de visitas según tipo de restaurantes . . . . .	9
3.8. Tipos de restaurantes más elegidos por tramos de edades . . . . .	9
3.9. Motivo elección restaurantes . . . . .	10
3.10. Motivo elección por edades . . . . .	10
3.11. Grado satisfacción . . . . .	11
3.12. Lo que mejorarían los Lorquinos de sus restaurantes habituales. . . . .	11
3.13. ¿Descuidas tu alimentación comiendo fuera? . . . . .	12
3.14. ¿Querías mejorar tu alimentación? . . . . .	12
3.15. Gasto medio por persona. . . . .	13
3.16. Gasto medio en España . . . . .	13
3.17. Ración de verduras con las comidas. . . . .	14
3.18. Postre con las comidas. . . . .	14
3.19. Importancia alimentación. . . . .	15
3.20. Mejorar o no. . . . .	15
3.21. Sexo del <i>segmento A</i> . . . . .	15
3.22. Edad del <i>segmento A</i> . . . . .	15
3.23. Gasto medio del segmento A . . . . .	16
3.24. Tipos restaurantes elegidos por el segmento A . . . . .	16
3.25. Motivo elección del <i>segmento A</i> . . . . .	16
3.26. Que mejoraría el <i>segmento A</i> . . . . .	16
3.27. Preferencia a tomar ración de verduras del <i>segmento A</i> . . . . .	17
3.28. Preferencia a tomar postre del <i>segmento A</i> . . . . .	17
3.29. Mapa del centro de Lorca . . . . .	18
3.30. Leyenda mapa, figura 3.29. . . . .	19
3.31. Cuadro estratégico bocaterias. . . . .	20
3.32. Cuadro estratégico restaurantes comida rápida. . . . .	21
3.33. Cuadro estratégico restaurantes chinos. . . . .	21
3.34. Cuadro estratégico pizzerías. . . . .	22
3.35. Cuadro estratégico bar de tapas. . . . .	22
3.36. Cuadro estrategico restaurantes con carta. . . . .	23
3.37. Cuadro estrategico merenderos. . . . .	23
3.38. Cuadro estratégico de Hurry Good. . . . .	24

3.39. Unión de todos los cuadros estratégicos. . . . .	24
5.1. Menú Genuine. . . . .	32
5.2. Merienda Delight. . . . .	32
5.3. Importancia para los clientes de los beneficios incorporados a las tarjetas de fidelización. . . . .	36
5.4. Clientes potenciales de Hurry Good. . . . .	39
5.5. Prevision unidades vendidas al mes . . . . .	45
5.6. Zonas de aparcamiento cercanas a Hurry Good . . . . .	47
5.7. Plano local. . . . .	48
5.8. Foto exterior del local. . . . .	49
5.9. Recreación vista exterior del restaurante. . . . .	49
5.10. Plano restaurante señalizadas sus distintas zonas. . . . .	51
5.11. Vista en 3D del restaurante. . . . .	52
5.12. % de visitas por momento de consumo. . . . .	53

## Índice de cuadros

3.1. Características estudio . . . . .	5
3.2. Comparación frecuencia comidas fuera. Estudio local - estudio nacional [22]. . .	7
3.3. Matriz ERIC. . . . .	25
3.4. Gasto total anual y gasto en restaurantes y cafés por CCAA en 2013 . . . . .	27
4.1. Matriz DAFO. . . . .	29
5.1. Desglose gasto cuenta de publicidad y relaciones públicas. . . . .	33
5.2. Precios Menú restaurantes cercanos a Hurry Good. . . . .	34
5.3. Ventajas e inconvenientes de las tarjetas comerciales para el emisor. . . . .	35
5.4. Beneficios de las tarjetas de fidelización para el consumidor. . . . .	37
5.5. Beneficios del club de fidelización de Hurry Good . . . . .	38
5.6. Cálculo de número de clientes potenciales de Hurry Good. . . . .	40
5.7. Cálculo de comidas fuera de casa según frecuencia. . . . .	41
5.8. Visitas esperadas en día de semana. . . . .	42
5.9. Visitas esperadas en fin de semana . . . . .	43
5.10. Visitas diarias según momentos del día. . . . .	43
5.11. Ocupación restaurantes según momento de la semana y el día. . . . .	44
5.12. Leyenda mapa figura 5.6. . . . .	46
5.13. Presupuesto de inversión. . . . .	54
5.14. Maquinaria, utillaje y mobiliario . . . . .	55
5.15. Gastos de personal. . . . .	57
6.1. Gastos de explotación previstos para los 4 primeros ejercicios. . . . .	59
6.2. Costes materia prima . . . . .	60
6.3. Previsión de ingresos por ventas y costes de materia prima. . . . .	61
6.4. Pérdidas y Ganancias previstas para los 4 primeros años. . . . .	62
6.5. Previsión tesorería primer año. . . . .	63
6.6. Balances previstos en los 4 primeros años. . . . .	64
6.7. Rentabilidad económica. . . . .	65
6.8. Rentabilidad financiera. . . . .	65
6.9. Cash-flow operativo. . . . .	66
6.10. Cash-flow deuda. . . . .	67
6.11. Cash-flow financiero. . . . .	67
7.1. Trámites para la constitución y adopción de la personalidad jurídica. . . . .	70
7.2. Trámites para la puesta en marcha de la empresa. . . . .	70
8.1. Escandallo Fruit Pocket . . . . .	91

---

8.2. Cuadro amortización préstamo . . . . .	93
---	----



## INTRODUCCIÓN

La motivación que ha impulsado el desarrollo de este trabajo surge a raíz de mi experiencia personal como demandante en el sector de la hostelería en la ciudad de Lorca. Aunque son muchos los negocios de este tipo presentes en la localidad, ninguno ha conseguido satisfacerme completamente. De hecho, esto es algo que le ocurre también a personas de mi entorno. Es por ello que, a través de este trabajo, he pretendido descubrir si dicha insatisfacción por la oferta actual es un fenómeno real presente en mi ciudad.

He llevado a cabo un estudio de mercado realizando 211 encuestas a personas oriundas del lugar. Y, puesto que parece ser que existen necesidades no cubiertas en este sector, se ha buscado, o al menos intentado, dar solución a éstas a través de la creación de un restaurante.

Para su desarrollo se ha contado con el asesoramiento de un chef profesional, José Miguel Martínez Fernández graduado en la Escuela de cocina profesional Bellart de Barcelona en “Título de cocinero y chef”.

Todo el funcionamiento y estrategias del restaurante, que llevará el nombre de *Hurry Good*, se han creado por y para satisfacer totalmente al cliente. La satisfacción de éste es la razón de ser de este negocio.

De esta manera y como aspecto novedoso en este mercado, se han desarrollado estrategias de marketing que premien la fidelidad de los clientes hacia la empresa.

Para dar forma a este plan de empresa, partimos del supuesto de que ésta será creada por dos socios; un chef profesional y un graduado en Administración y Dirección de Empresas, cuyas aportaciones iniciales serán de 15.000 euros cada una. Además, será necesario contar con una financiación adicional de 60.000 euros.

En la evaluación del proyecto, se ha realizado el análisis económico financiero, basado en las previsiones calculadas gracias al estudio de mercado.

Toda la información presente en el trabajo ha sido cuidadosamente seleccionada y convenientemente referenciada para, por un lado, cumplir con los requisitos académicos que un trabajo de esta índole requiere, y por otro, poder obtener conclusiones coherentes y consistentes, basadas en información válida, y hacer de este restaurante un proyecto potencialmente atractivo con perspectivas reales de realización.



## IDEA DE NEGOCIO

Este negocio surge para dar respuesta a la creciente y cada vez mayor preocupación por una alimentación saludable, que ya muchos estudios ponen de manifiesto.

Sin ir más lejos, en un trabajo realizado por la fundación "La caixa" [28], se dice que la población española estaría más preocupada por la salud, a la hora de elegir los alimentos y platos, que el conjunto de la población europea (58 % frente al 32 %). De hecho, otros estudio ponen de manifiesto, que los comensales, a nivel global, quieren comer de forma más saludable [29].

Hurry Good está pensado para aquellas personas que más se preocupan por su alimentación y que valoran la importancia de comer platos saludables y equilibrados. **Se pretende ofrecer platos originales, económicos y saludables que permitan al cliente comer fuera de casa saludable y placenteramente.** El objetivo es que el cliente se sienta bien después de comer en este restaurante, si pensar en cosas como: "mañana me pongo a dieta", "por una vez no pasa nada", pero que al mismo tiempo, viva una experiencia de consumo. Es por eso que se cuidarán al detalle todos los aspectos del restaurante, desde la comida, hasta la decoración. Por otro lado, se dará a los clientes toda la información nutricional relativa a los platos para, de esta manera, poder llegar a todo tipo de clientes con enfermedades que afecten a su alimentación como diabéticos, celíacos, o personas que estén llevando a cabo alguna dieta.

En Hurry Good se pretende ofrecer platos saludables, económicos y con cierto toque de alta cocina. Serán platos gourmet pero con un precio que no es el común para este tipo de comidas. La originalidad y la presentación serán una máxima para el restaurante, además de la calidad.

Por otro lado, y como aspecto más novedoso en el sector de la restauración en Lorca, se pretenden llevar a cabo estrategias de marketing que premien la fidelidad del cliente. El cliente será para Hurry Good el elemento más importante, y satisfacerle, la razón de ser del restaurante.



## ANÁLISIS DE MERCADO

Según Sierra Rodríguez (2010) [5], la investigación de mercados es el proceso de recogida de información seleccionada y su posterior análisis, que nos ayuda a orientar las políticas de empresa y sobre todo a minimizar la comisión de errores en la toma de decisiones. Dicha investigación se realiza a través del acercamiento al entorno, entendido éste como el conjunto de elementos y factores que rodean a la empresa y que tienen influencia sobre la misma. Asimismo, Sierra Rodríguez, distingue, dentro del entorno, el macroentorno, compuesto por aspectos como la demografía, la economía o los avances tecnológicos, y el microentorno, que se compone de elementos más cercanos a la empresa como los clientes, la competencia, los distribuidores, etc.

En este capítulo, se analizarán, en primer lugar, los principales elementos del microentorno (clientes, competencia y proveedores), y en segundo lugar, el macroentorno.

### 3.1. Clientes

Este negocio se va a desarrollar en la localidad de Lorca, que cuenta con 92.718 habitantes [6] y cuyo PIBpc es de 17.901 euros [7]. La renta neta media por persona es de 8.253 euros [8] y el gasto medio por persona al año en restaurantes y cafés es de 717.44 euros [9].

Para analizar el mercado en el que queremos desarrollar este negocio, aparte de buscar información de diversas fuentes externas, se ha realizado una encuesta (Anexo A) a 211 personas oriundas del lugar. El cuadro 3.1 recoge las características del estudio.

De las 211 personas encuestadas 144 son mujeres y 67 son hombres. En la figura 3.1 se muestran las características de la muestra por edad y sexo.

Universo	Personas de edad mayor o igual a 15 años
Ámbito	Lorca
Tamaño población	76492 personas
Tamaño muestral	211 encuestas
Error muestral	6.7 %
Nivel de confianza	95 % con $p=q=0.5$

Cuadro 3.1: Características estudio

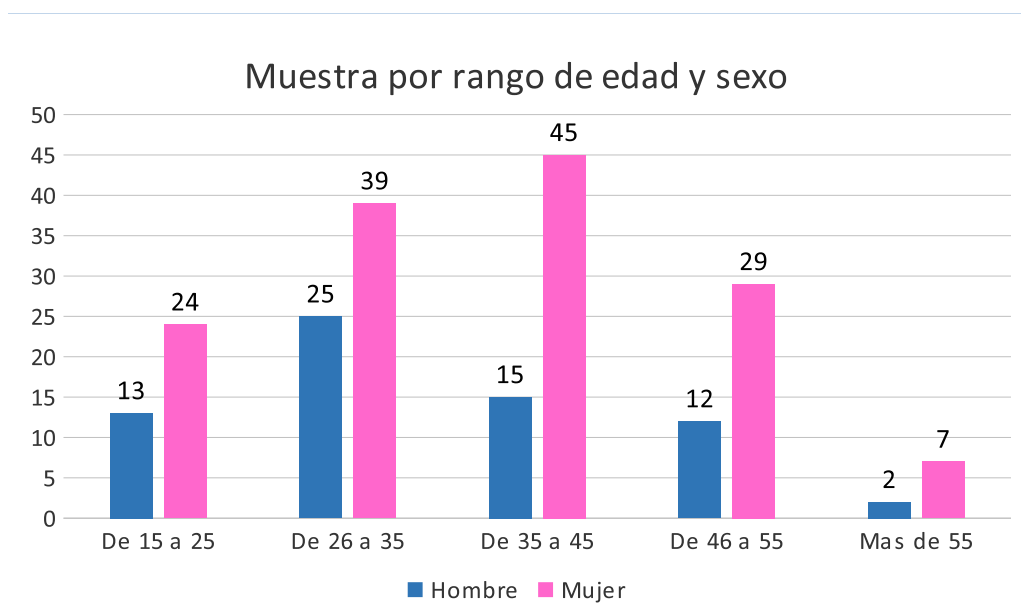


Figura 3.1: Características de la muestra. Edad y Sexo.

Fuente: elaboración propia.

### 3.1.1. Perfiles clientes

En España, el perfil del consumidor fuera del hogar es, preferentemente masculino, de clase media y cuya edad oscila entre los 25 y 54 años [11].

El perfil de cliente al que se quiere llegar con Hurry Good, es alguien que valora la importancia de una alimentación saludable y que además quiere llevarla a su consecución. Este es a grandes rasgos el tipo de cliente de nuestro negocio.

Con el estudio de mercado realizado en Lorca se ha pretendido cuantificar y caracterizar, precisamente a ese cliente objetivo.

Para ello, con los datos obtenidos de la encuesta, se han realizado una serie de agrupaciones siguiendo distintos criterios, para saber cómo afectan ciertas variables a los hábitos de consumo, en especial, a este cliente potencial de Hurry Good, y de esa manera, caracterizarlo mejor.

En primer lugar, se estudiará de manera global los hábitos y preferencias de los lorquinos, y en segundo lugar, se analizará, mas detalladamente, el cliente objetivo de Hurry Good.

### 3.1.2. Frecuencia

En la primera parte de la encuesta (Anexo A) concretamente en las preguntas, 1, 2 y 3, se les preguntó a los individuos, por la frecuencia de sus comidas fuera de casa, si éstas suelen ser en fines de semana o en días laborales, y por último si llevan comida preparada de casa.

Comparando los resultados de la encuesta con los resultados obtenidos en otros estudios similares a nivel nacional, puede apreciarse una frecuencia algo menor a la hora de comer fuera por parte de los lorquinos. Pueden verse comparados los resultados en el cuadro 3.2 y en la figura 3.2.

En Lorca, la mayoría de los encuestados, 28 %, afirmó comer fuera de casa 2 o 3 veces al mes, mientras que a nivel nacional la mayoría de los encuestados, a saber, 32 %, suele comer

fuera 1 vez a la semana. Asimismo, el porcentaje de personas que con menos frecuencia comen fuera de casa en Lorca (algunas veces al año) es del 19 %, mientras que para la media nacional es solo del 6 %.

Frecuencia comidas fuera	Estudio pro- pio en Lorca	Estudio externo en España	Frecuencia comidas fuera
Algunas veces al año	19,0 %	6 %	Nunca/Una vez al año
1 vez al mes	13,3 %	19 %	1 vez al mes
2 o 3 veces al mes	28,0 %	18 %	1 vez cada dos semanas
1 vez a la semana	18,0 %	32 %	1 vez a la semana
2-3 veces por semana	14,7 %	20 %	Varias veces a la semana
Casi a diario o diariamente	7,1 %	6 %	Casi diariamente

Cuadro 3.2: Comparación frecuencia comidas fuera. Estudio local - estudio nacional [22].

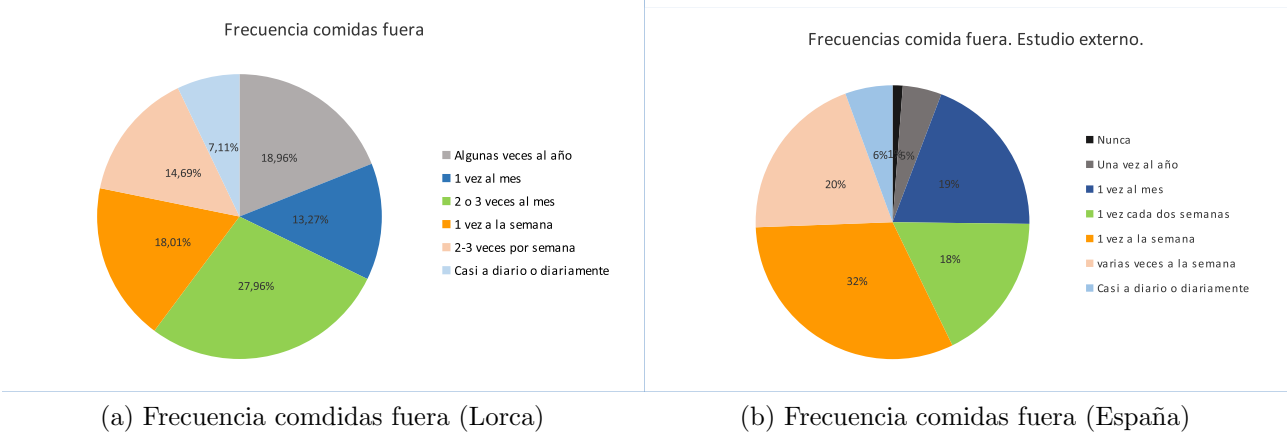


Figura 3.2: Comparación gráfica frecuencia comidas fuera. Estudio local - estudio nacional.

Fuente: Datos extraídos del estudio local y del estudio externo [22].

Además, con la encuesta hemos podido saber que esas comidas fuera de casa se hacen mayoritariamente en fines de semana, concretamente en el 74 % de los casos (cuadro 3.3) y que lo menos habitual es llevar comida preparada de casa (figura 3.4 ). Solo en el 8 % de los casos se lleva la comida preparada de casa la mayoría o la mitad de las veces.

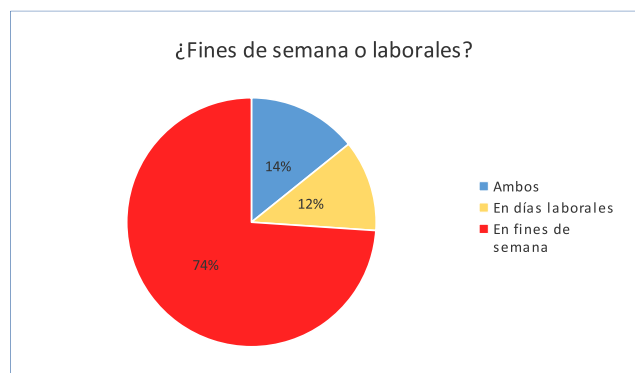


Figura 3.3: Comidas fuera en fines de semana o laborales.

Fuente: elaboración propia

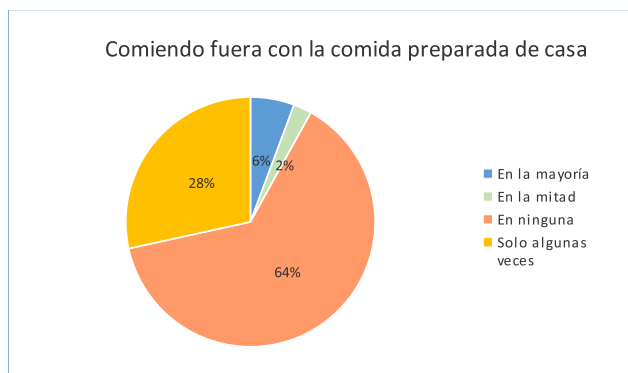


Figura 3.4: Comiendo fuera con la comida preparada de casa

Fuente: elaboración propia

En cuanto a qué momentos del día se escoge con más frecuencia para salir a comer, destacan la comida del medio día, la cena y la merienda. En la figura 3.5 puede verse el porcentaje de visitas según el momento de consumo con más detalle. Estos datos parecen bastante relevantes y se tendrán en cuenta a la hora de establecer el horario de apertura del restaurante.

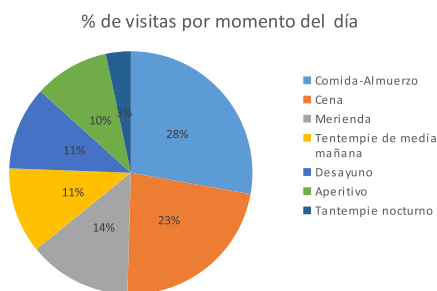


Figura 3.5: % de visitas por momento de consumo

Fuente: Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino [12].



3.1.3. Restaurantes elegidos por los clientes.

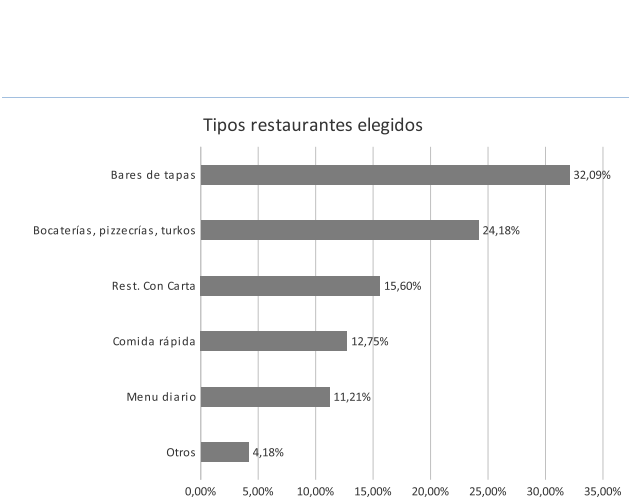


Figura 3.6: Tipos de restaurantes elegidos

Fuente: elaboración propia



Figura 3.7: % de visitas según tipo de restaurantes

Fuente: Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino [12].

En Lorca, destacan los bares de tapa y las bocaterías, pizzerías y turcos como tipos de restaurantes más visitados, figura 3.6. En el caso de los bares de tapas, este resultado muestra unas preferencias que no distan mucho de las preferencias españolas en general, figura 3.7, lo cual, no sorprende mucho teniendo en cuenta que la tapa, ha sido y es, un sinónimo de tradición de la cocina española [27].

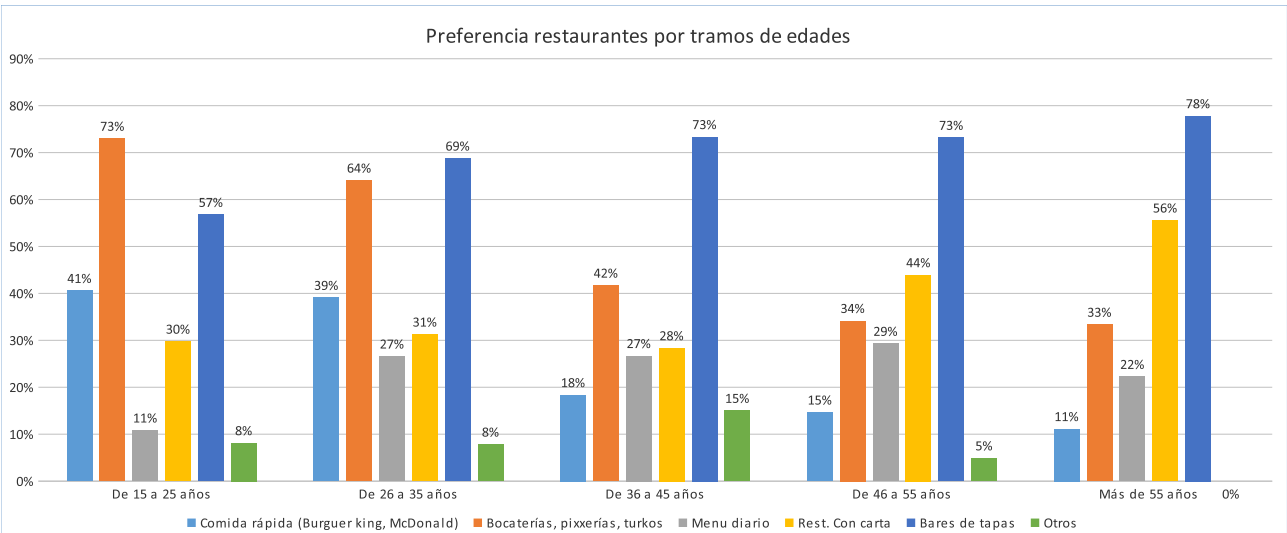


Figura 3.8: Tipos de restaurantes más elegidos por tramos de edades

Fuente: elaboración propia

Se ha analizado, también, los tipos de restaurantes más visitados según la edad de los encuestados, y ciertamente, no se aprecian grandes diferencias. Sólo para los individuos de entre 15 y 25 años, las pizzerías, bocaterías y turcos se presentan como lo restaurantes más

visitados. De hecho, parece que la afición a este tipo de establecimientos decrece con la edad, figura 3.8, al igual que parece ocurrir con los restaurantes de comida rápida.

### 3.1.4. Variables de decisión de compra.

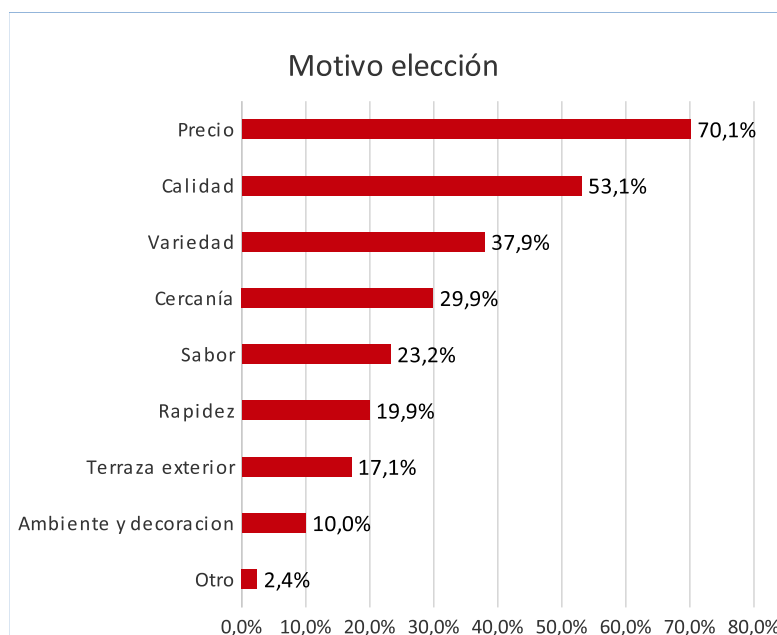


Figura 3.9: Motivo elección restaurantes

Fuente: elaboración propia

Vemos cómo las variables de decisión más elegidas por los encuestados, figura 3.9, son el precio, la calidad y la variedad.

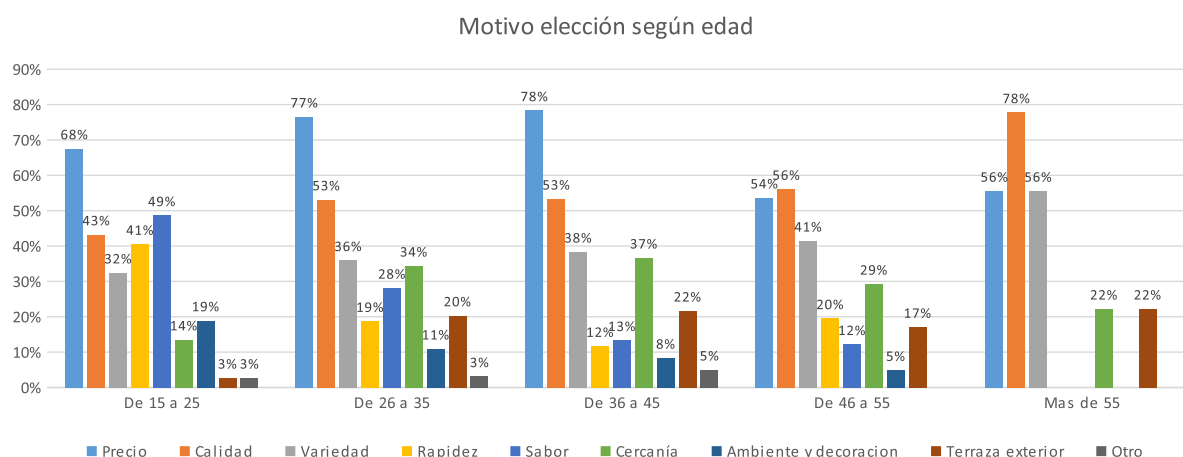


Figura 3.10: Motivo elección por edades

Si analizamos estas variables según la edad, parece que el precio va perdiendo cierta relevancia con la edad, y que, en cambio, la calidad y la variedad van tomando importancia con los años, figura 3.10.

Hay que destacar que, el sabor, también parece disminuir bastante con la edad hasta tal punto, que los mayores de 55 años no llegan a marcar esa opción en ninguna de sus encuestas. Es evidente que nadie querría comerse un plato de sabor horrible, por mucha calidad que tuviera.

Personalmente, creo que esto viene a indicar que los jóvenes prefieren sacrificar cierta calidad en las comidas a costa del sabor, mientras que, conforme aumenta la edad, la calidad se torna en una característica esencial, dando por sentado un buen sabor.

### 3.1.5. Grado de satisfacción

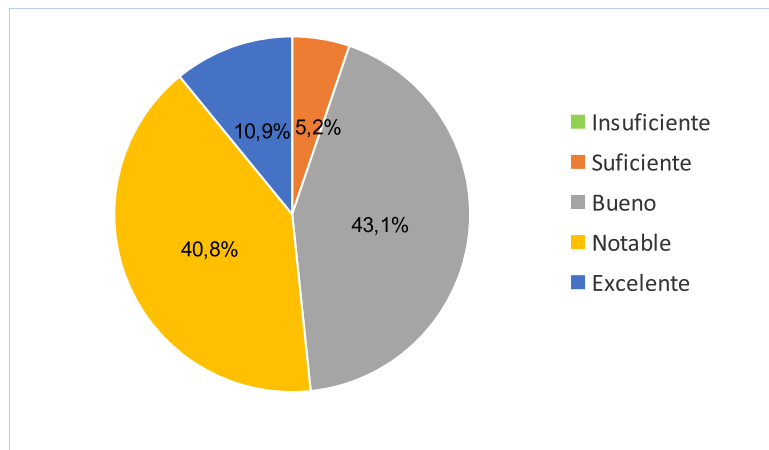


Figura 3.11: Grado de satisfacción

Fuente: elaboración propia

En general, en Lorca, la gente está satisfecha con la oferta presente, figura 3.11. La mayoría de los encuestados marcaron su grado de satisfacción como “bueno”, 43,1 %, lo que viene a ser un grado intermedio. La siguiente opción más elegida fue “notable” y solo el 10,9 % marcó “excelente”.

En mi opinión, el resultado muestra que todavía hay mucho por hacer para mejorar la satisfacción de los lorquinos. Un restaurante vive por y para sus clientes, con lo cual, si se gestiona adecuadamente, la mayoría de los clientes marcaría como grado de satisfacción “notable” o “excelente”, y no, como en este caso, en Lorca, que predomina la opción “bueno”.

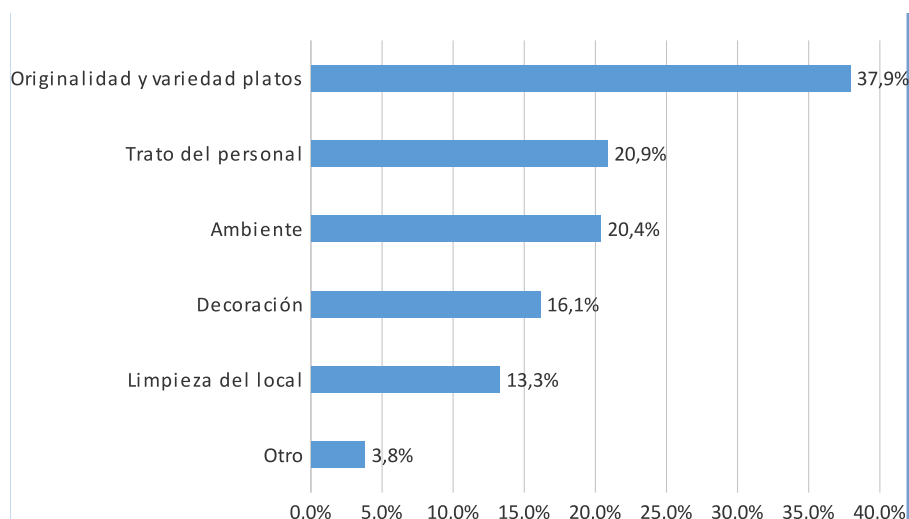


Figura 3.12: Lo que mejorarían los Lorquinos de sus restaurantes habituales.

Fuente: elaboración propia.

Asimismo, se les ha preguntado a los encuestados por aquello que consideran que debe mejorar en los restaurantes a los que suelen ir, y destaca, de entre todas las opciones, “la originalidad

y variedad de los platos”, seguida del “trato del personal” y del “ambiente”. Estos resultados, son similares a otros estudios hechos en España que muestran, entre otros, que la amabilidad de los camareros y el ambiente del bar son los aspectos más atractivos de los bares preferidos por los españoles [30].

Por último, se les ha preguntado a los encuestados si consideran que descuidan su alimentación cuando salen a comer y si eso es algo que querrían mejorar. Como puede verse en la figura 3.13, casi un 40 % reconoce que siempre o casi siempre descuida su alimentación. Hay otro 44 % que dice que esto le ocurre solo algunas veces, y solo el 17 % cree que no descuida su alimentación nunca o casi nunca. Lo sorprendente, es que más de la mitad de los encuestados querría mejorar su alimentación cuando sale a comer fuera, figura 3.14. Esto hace pensar que, quizá, la oferta que ofrecen los restaurantes de Lorca hoy día, no cubre unas necesidades de comida más saludable que parecen demandar los lorquinos.

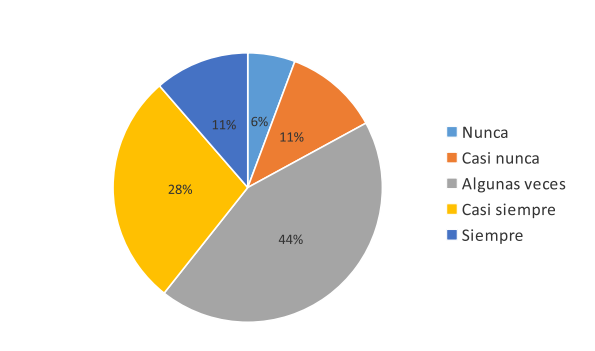


Figura 3.13: ¿Descuidas tu alimentación comiendo fuera?

Fuente: elaboración propia.

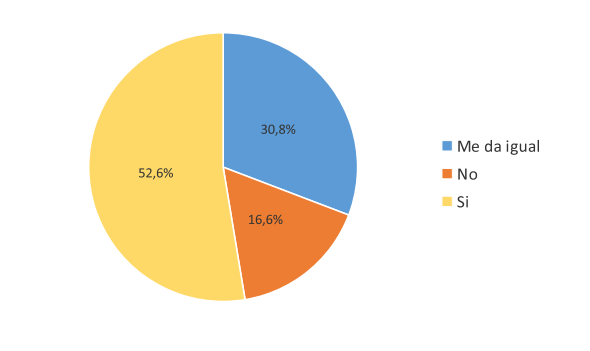


Figura 3.14: ¿Querías mejorar tu alimentación?

Fuente: elaboración propia.

Aunque también es cierto que, tal vez, no exista una correlación perfecta entre lo que se dice que se quiere hacer, en este caso, mejorar la forma de comer cuando se sale, con lo que realmente se hace. En relación a esto, hay estudios que relevan que el consumidor, aunque en su mayoría preferiría tener opciones más saludables cuando come fuera, casi tres cuartas partes dicen que prefieren darse gusto cuando salen a comer (Unilever Food Solution, 2012 [29]).

### 3.1.6. Gasto medio

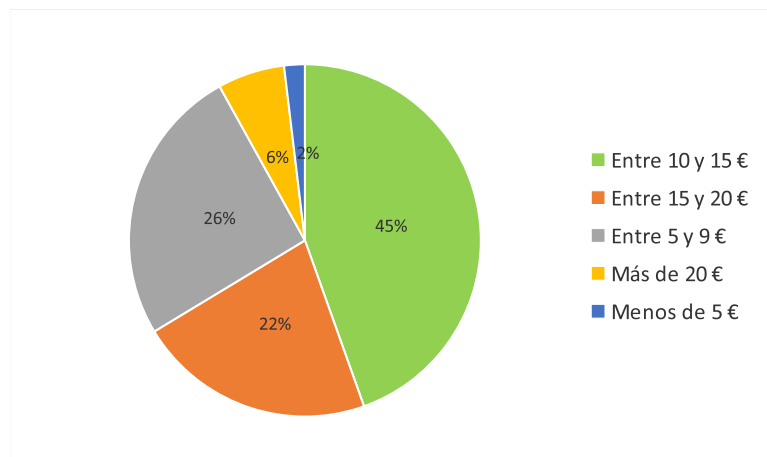


Figura 3.15: Gasto medio por persona.

Fuente: elaboración propia.

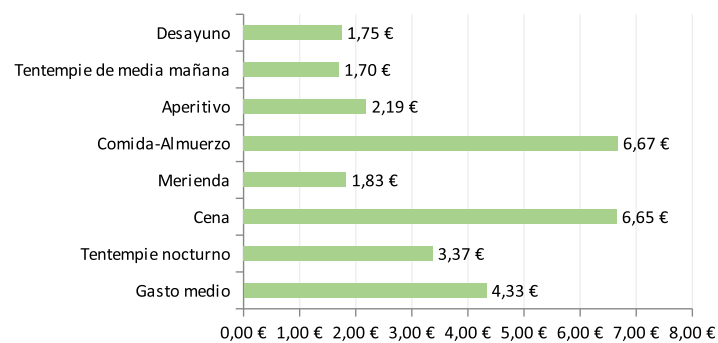


Figura 3.16: Gasto medio en España

Fuente: Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino [12].

Para saber cual es el gasto aproximado, los encuestados tenían que responder a una pregunta donde se les daba 5 intervalos de dinero, figura 3.15. Destaca el intervalo que va de los 10 a los 15 euros, que sería el intervalo intermedio y que ha sido elegido casi por la mitad de la muestra. Les sigue el intervalo de 5 a 9 euros que lo marcó el 26 % de los encuestados y, tras éste, el intervalo de 15 a 20 euros.

A nivel nacional, se han extraído datos del gasto medio por tipo de comida, figura 3.16. Como es de esperar, el mayor gasto se produce en la comida y la cena, siendo éste, de media, aproximadamente de 6.66 euros.

### 3.1.7. Algunos hábitos de consumo

Con la encuesta, también se ha buscado conocer, en cierta medida, qué les gusta comer a los lorquinos.

Para ello, se les ha preguntado, por un lado, si les gusta acompañar sus comidas con alguna ración de verdura, como una ensalada, y por otro lado, si acostumbran a tomar postre.

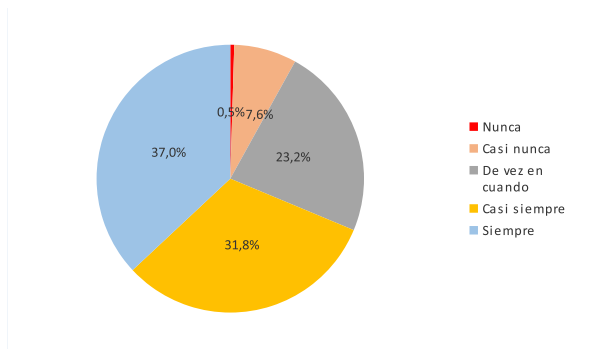


Figura 3.17: Ración de verduras con las comidas.

Fuente: elaboración propia.

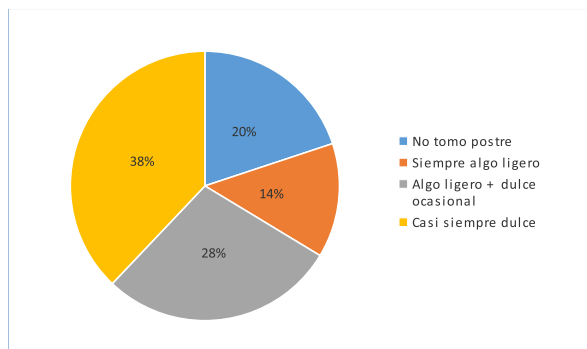


Figura 3.18: Postre con las comidas.

Fuente: elaboración propia.

Vemos cómo, la inmensa mayoría, casi un 70 %, gusta de acompañar sus comidas con verduras siempre o casi siempre, figura 3.17, y que el postre se presenta como parte importante de las comidas, y que se prefiere, casi en un 40 % de los casos, que éste sea algún dulce, figura 3.18.

### 3.1.8. Cliente objetivo de Hurry Good

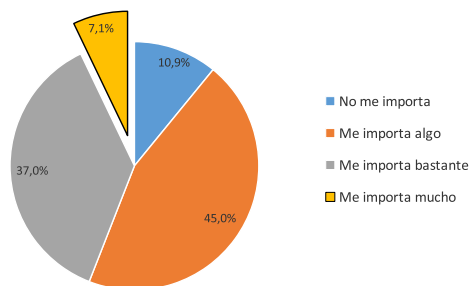


Figura 3.19: Importancia alimentación.

Fuente: elaboración propia.

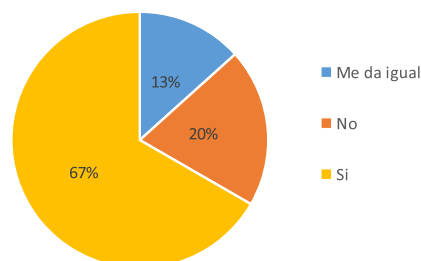


Figura 3.20: Mejorar o no.

Fuente: elaboración propia.

Como ya se ha dicho anteriormente, Hurry Good, está pensado para aquellas personas que más se preocupan por su alimentación. De esta manera se considerará como cliente objetivo de este restaurantes, a aquellos que contestaron a la cuarta opción en la pregunta 10 de la encuesta, que serían aquellos a quienes les importa mucho su alimentación. Por tanto, estaríamos hablando de un 7.1 % de la población, figura 3.19.

Para afinar un poco más la búsqueda del cliente objetivo, vamos a quedarnos, dentro de ese 7.1 %, solo con aquellos que respondieron si, a la pregunta de si quieren mejorar o no su forma de comer cuando salen, es decir, con el 66 %, figura 3.20. Por tanto se trataría del 4.67 % de la muestra. Entiendo que, quizá, si quieren mejorar en ese aspecto cuando salen a comer, es que la oferta de los restaurantes de Lorca no se ajusta a lo que realmente quieren. En adelante llamaremos a ese 4.67 % *segmento A*.

$$7,1 \% \cdot 66 \% = 4,67 \% \quad (3.1)$$

Más adelante, se afinará aún más en el cálculo del número de clientes cuando se realice la previsión de ventas.

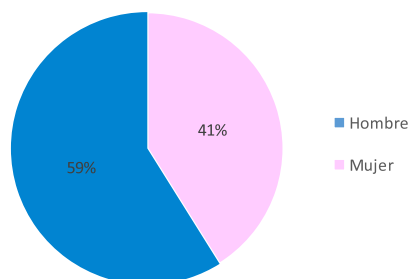


Figura 3.21: Sexo del *segmento A*.

Fuente: elaboración propia.

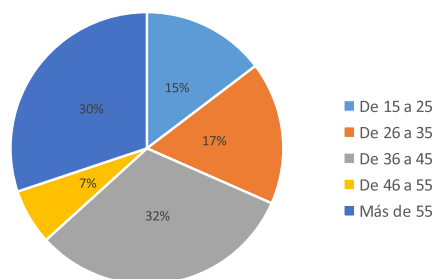


Figura 3.22: Edad del *segmento A*.

Fuente: elaboración propia.

Si estudiamos en más detalle a ese 4.67 %, vemos que parece tratarse más de hombres que mujeres, figura 3.21, y que no parece que esa preocupación por la alimentación esté muy ligada a la edad, figura 3.22. Además, vemos que el gasto de este grupo de población tampoco puede

relacionarse con ningún intervalos de gasto en concreto, figura 3.23.

En cuanto a qué tipo de restaurantes suelen visitar, al igual que veíamos a nivel general, destacan los bares de tapas y las bocaterías, pizzerías y turcos, figura 3.24. Y como para el resto de la población, el precio es algo decisivo a la hora de elegir restaurante, figura 3.25, seguido de la calidad y la variedad.

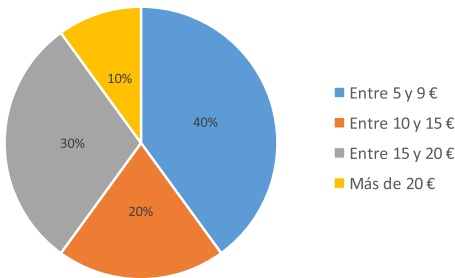


Figura 3.23: Gasto medio del segmento A

Fuente: elaboración propia

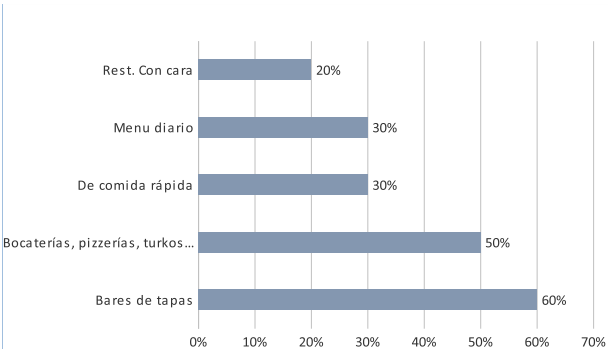


Figura 3.24: Tipos restaurantes elegidos por el segmento A

Fuente: elaboración propia

De igual manera, como a nivel general, este grupo mejoraría de los restaurantes a los que suele ir, principalmente, la originalidad y variedad de los platos, así como el trato del personal y el ambiente, figura 3.26.

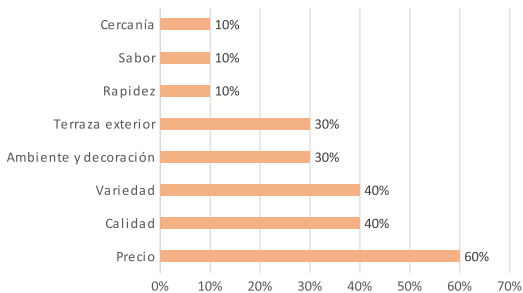


Figura 3.25: Motivo elección del *segmento A*.

Fuente: elaboración propia.

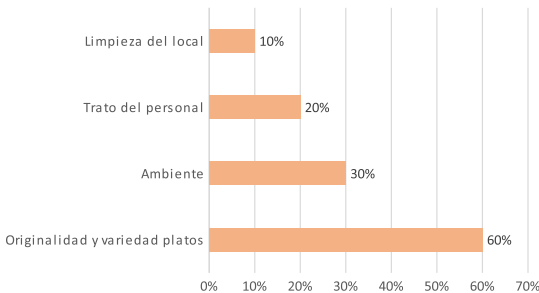


Figura 3.26: Que mejoraría el *segmento A*.

Fuente: elaboración propia.

Se observa, que nadie de este grupo marcó que nunca quiere tomar ración de verduras, figura 3.27, aunque no parece que esta preferencia sea mayor que en el caso general. Por otro lado, el postre también se presenta como parte importante de sus comidas, figura 3.28, prefiriendo el 20 % que éste sea un dulce.



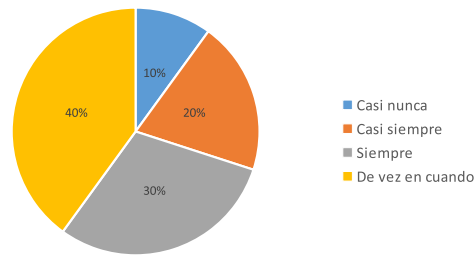


Figura 3.27: Preferencia a tomar ración de verduras del *segmento A*.

Fuente: elaboración propia.

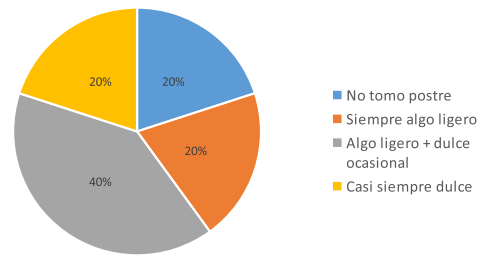


Figura 3.28: Preferencia a tomar postre del *segmento A*.

Fuente: elaboración propia.












	Avenida principal de la ciudad: Av. Juan Carlos I.
	Calle peatonal más importante de Lorca: Calle Corredera.
	HURRY GOOD.
	Bares de tapas.
	Restaurantes de comida rápida.
	Merenderos.
	Pizzerías, bocaterías, turkos.
	Restaurantes con carta.
	Restaurantes chinos.

Figura 3.30: Leyenda mapa, figura 3.29.

Para el análisis de la competencia, vamos a basarnos en la teoría de los océanos azules (Chan Kim, W. y Mauborgne, R., 2005 [37]). Según esta teoría el universo competitivo de cualquier industria estaría formado por dos océanos: los océanos rojos, que representan a todas las industrias existentes en la actualidad y que constituyen el espacio conocido del mercado, y por otro lado, los océanos azules, que representan a todas las industrias que no existen actualmente, es decir, el espacio desconocido del mercado. En los océanos rojos las empresas tratan de superar a sus rivales con el fin de llevarse una participación mayor de la demanda, de manera que, a medida que se satura el mercado, se reducen las perspectivas de rentabilidad y crecimiento. En cambio, los océanos azules se definen como espacios de mercado no aprovechados y por la creación de demanda y oportunidades para un crecimiento altamente rentable.

Pues bien, con el análisis basado en esta teoría, se espera identificar, por un lado, las variables alrededor de las cuales compiten los demás restaurantes, y por otro, las variables que Hurry Good tiene la intención de utilizar, para, de esta manera, dar con aquellas no explotadas por el mercado actualmente y que podrían constituir océanos azules. Para ello, se han construido los cuadros estratégicos de cada uno de los tipos de restaurantes que podemos encontrar en Lorca y de Hurry Good por separado y seguidamente los hemos unido para identificar más claramente aquellas variables que buscamos. Estos cuadros estratégicos, desarrollados por los mismos autores de la teoría de los océanos azules, son la herramienta que permite diagnosticar susodichos océanos. Consiste en un esquema en cuyo eje horizontal se representan los factores clave en los que la industria actual compete e invierte, y en el eje vertical el nivel de oferta que el comprador recibe en cada uno de los factores competitivos. De esta manera, cada restaurante analizado tendrá una curva de valor que representará gráficamente su dinámica competitiva en el mercado desde el punto de vista del cliente.

Comenzaremos con las bocaterías, figura 3.31. Este tipo de restaurantes se centran en ofrecer

gran variedad de platos, hasta tal punto que resulta difícil identificarlos. En Lorca, generalmente, este tipo de restaurantes ofrecen todos unos bocadillos muy similares y en su carta, además, suelen ofrecer platos combinados, tapas, montaditos, pizzas e incluso comida turca. No hemos podido saber hasta qué punto la calidad es importante para estos restaurantes, pero tras visitar algunos de estos establecimientos, podemos decir, que este no es un factor que deslumbre al cliente. Además los precios suelen ser bastante bajos, lo cual, hace pensar que la calidad no es una de sus grandes prioridades. Por otro lado, el ambiente y la decoración no suele ser algo muy cuidado, ni tampoco la presentación de los platos.

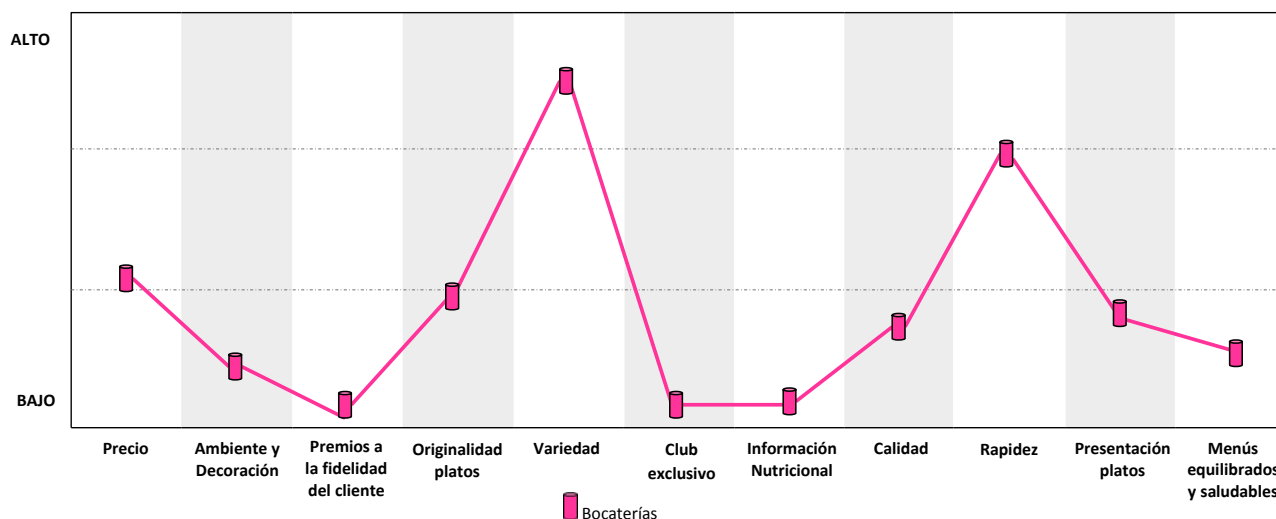


Figura 3.31: Cuadro estratégico bocaterías.

Fuente: elaboración propia.

Seguimos nuestro análisis con los restaurantes de comida rápida, figura 3.32, que serían básicamente las grandes franquicias de Burger King y McDonall, que son las que se encuentran en Lorca. En este tipo de restaurantes el ambiente y la decoración suele estar muy cuidado, los precios no son altos, y te sirven con bastante rapidez normalmente. La calidad tampoco es algo en lo que suele pensar el cliente cuando visita estos establecimientos ni tampoco en comer saludablemente. Aunque no lo hemos señalado en el cuadro estratégico, este tipo de restaurantes se basan, principalmente, en una serie de agresivas estrategias de marketing para captar a los clientes [3].

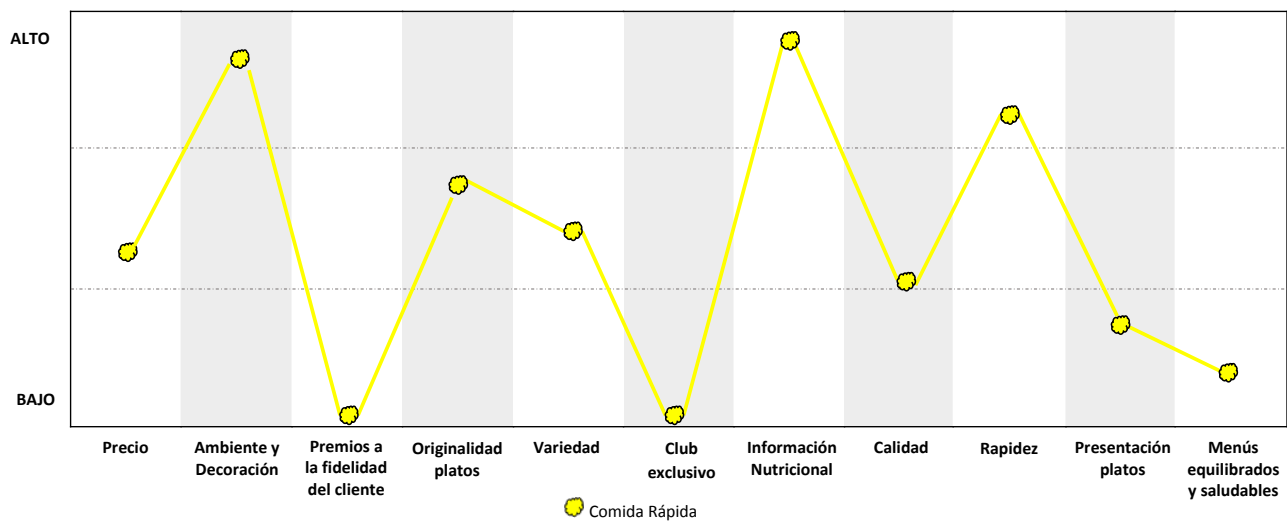


Figura 3.32: Cuadro estratégico restaurantes comida rápida.

Fuente: elaboración propia.

De los restaurante chinos, figura 3.33, destaca la rapidez con la que te sirven y la gran variedad de platos que puedes encontrar en su carta. Además los precios suelen ser bajos, aunque depende de lo que pida el cliente, claro, en cualquiera de estos restaurantes puedes comer un menú por menos de 10 euros. Suelen cuidar un poco más la decoración del restaurante que las bocaterías siguiendo un estilo muy similar en todos los establecimientos de este tipo. En cuanto a la calidad, realmente no tenemos datos, por eso hemos marcado un nivel mas bien intermedio.

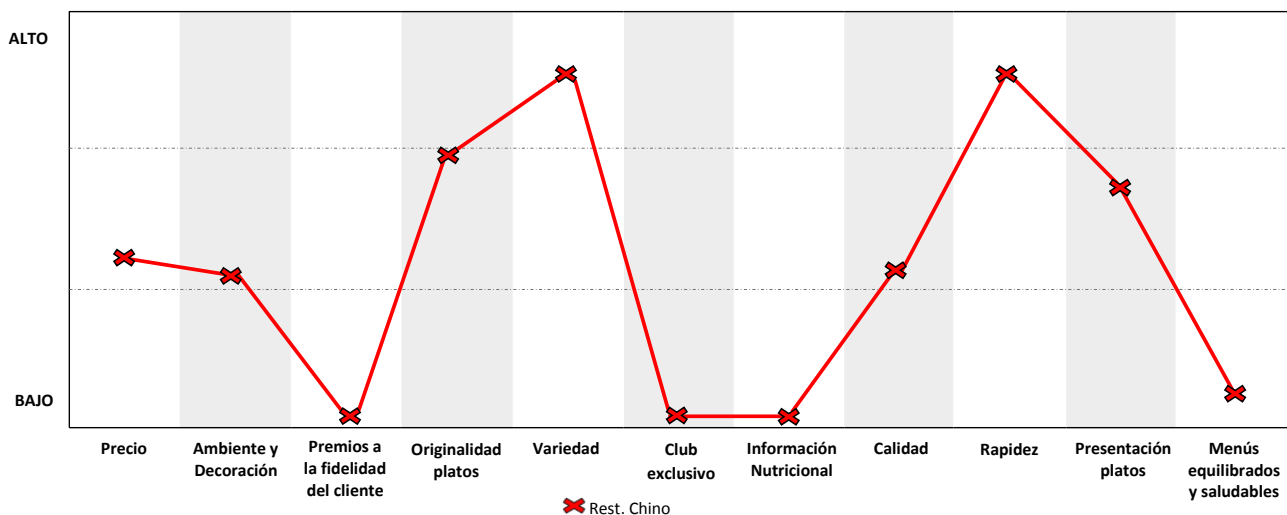


Figura 3.33: Cuadro estratégico restaurantes chinos.

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a las pizzerías, figura 3.34, tienen unos precios también bajos, aunque suele ser un poco más caro cenar pizza que bocadillos. Pese a que suelen ofrecer más de 10 tipos de pizzas, ninguna de las pizzerías de Lorca destaca por su originalidad, ni tampoco por su altísima calidad. La decoración suele ser agradable y bastante neutral, sin destacar tampoco ninguna por ello en la ciudad.

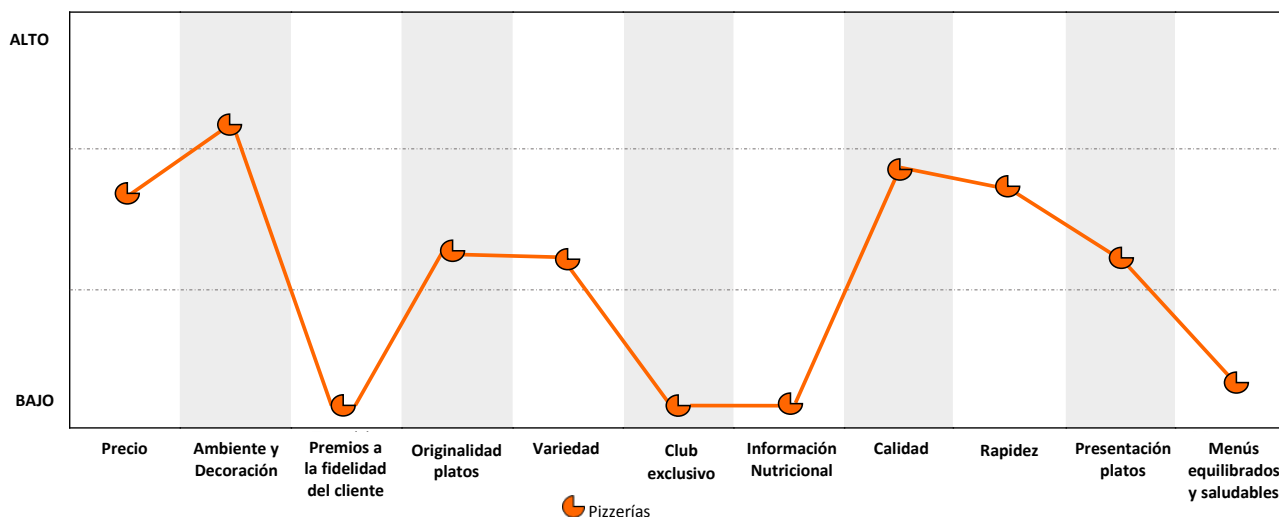


Figura 3.34: Cuadro estratégico pizzerías.

Fuente: elaboración propia.

Los bares de tapas, figura 3.35, como puede apreciarse en el mapa, (figura 3.29), constituyen el tipo de restaurante más numeroso alrededor de Hurry Good. La decoración en la mayoría de estos restaurantes en Lorca no está muy cuidada, aunque depende del establecimiento, en algunos si que se aprecia que es algo muy importante. Con la variedad y la originalidad pasa lo mismo; solo en algunos éstos son factores a destacar. El precio en general también suele ser bajo, aunque hay algunas taperías en la ciudad que están apostando por la calidad y cuyos precio son algo más elevados de lo normal.

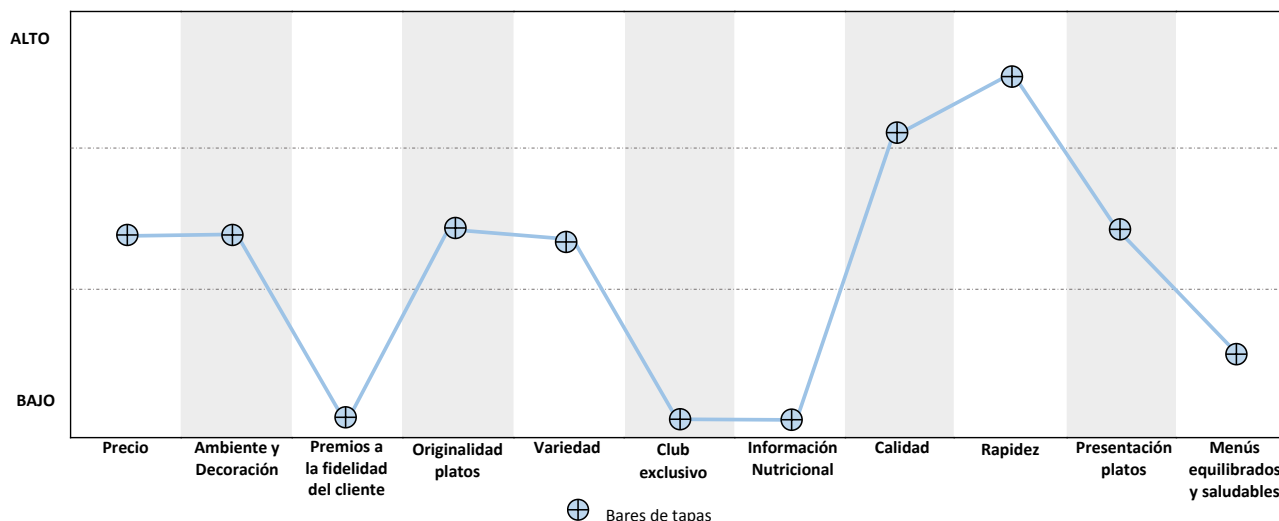


Figura 3.35: Cuadro estratégico bar de tapas.

Fuente: elaboración propia.

Los restaurantes con carta, figura 3.36, generalmente destacan por la calidad y por tener precios algo más altos que el resto. Suelen tener gran variedad de platos y la decoración está algo más cuidada. Además, normalmente, puedes comer un menú bastante equilibrado.

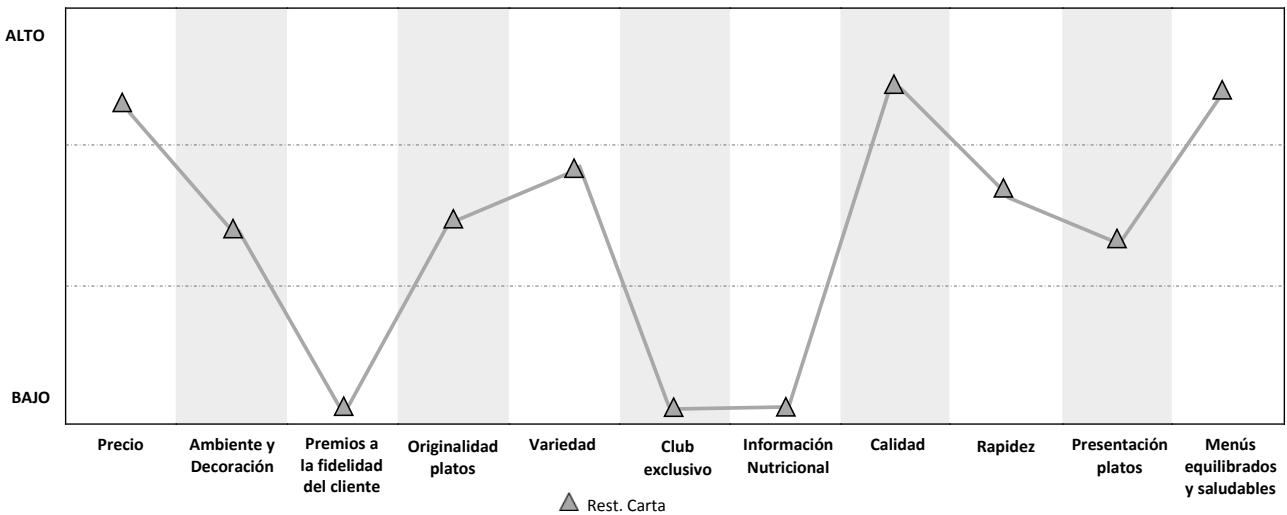


Figura 3.36: Cuadro estratégico restaurantes con carta.

Fuente: elaboración propia.

Terminando ya con el análisis de la competencia, nos quedaría analizar los denominados merenderos, figura 3.37. En este tipo de restaurantes suele destacar la decoración por su ausencia y el cuidado en la presentación de los platos. El precio suele ser algo más elevado que el resto de restaurantes, y se percibe una calidad mayor. Además el servicio es bastante rápido.

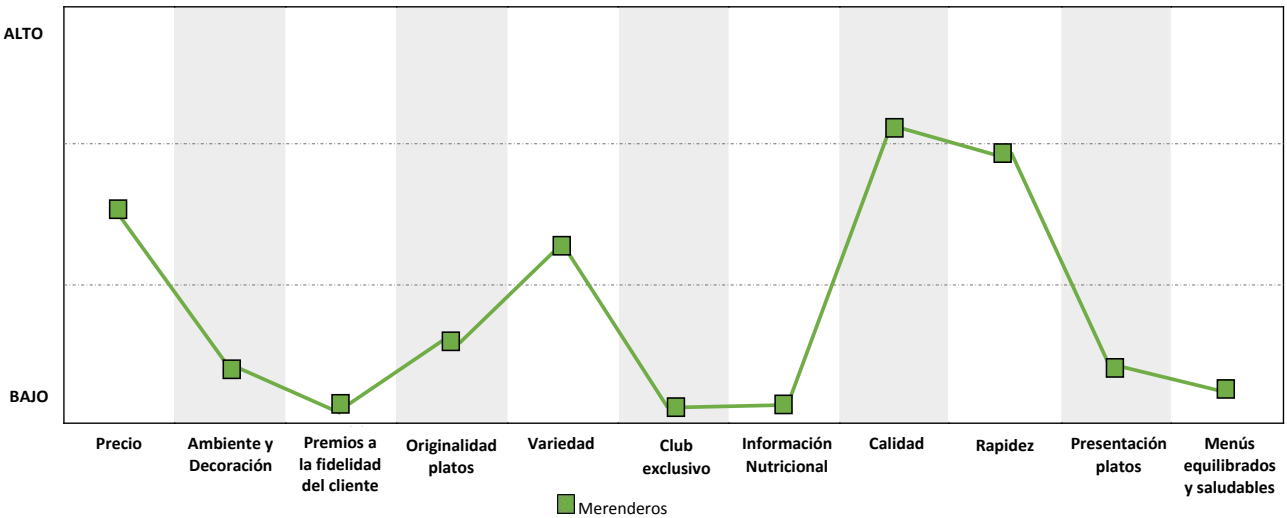


Figura 3.37: Cuadro estratégico merenderos.

Fuente: elaboración propia.

Para finalizar, vamos a destacar los rasgos más característicos que pretendemos que tenga Hurry Good. Como ya se ha mencionado anteriormente, Hurry Good es un restaurante pensado para aquellos que más se preocupan por su alimentación, de manera que ofrecer menús y platos equilibrados y saludables será primordial, cuidando siempre al máximo su presentación. El precio no pretendemos que sea muy alto, ya que el perfil del cliente preocupado por su alimentación no está ligado a un gasto mayor, como vimos con el estudio de mercado. La calidad asimismo será algo esencial en cada plato así como un ambiente y decoración cuidados y originales. Por otro lado, y como aspecto novedoso en el sector de la restauración en Lorca, pretendemos que el agradecer al nuestros clientes su visita al resaturante sea una constante en

la estrategia de marketing de Hurry Good. Por ello se creará un club exclusivo entre los clientes y se premiará su fidelidad. Más adelante se explicará más detalladamente esta estrategia.

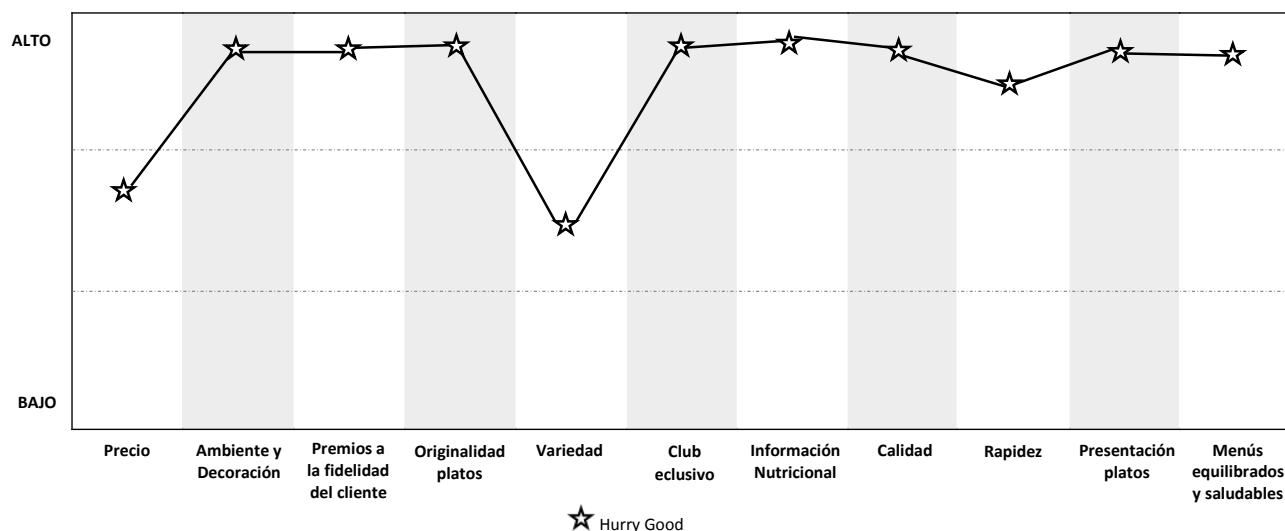


Figura 3.38: Cuadro estratégico de Hurry Good.

Fuente: elaboración propia.

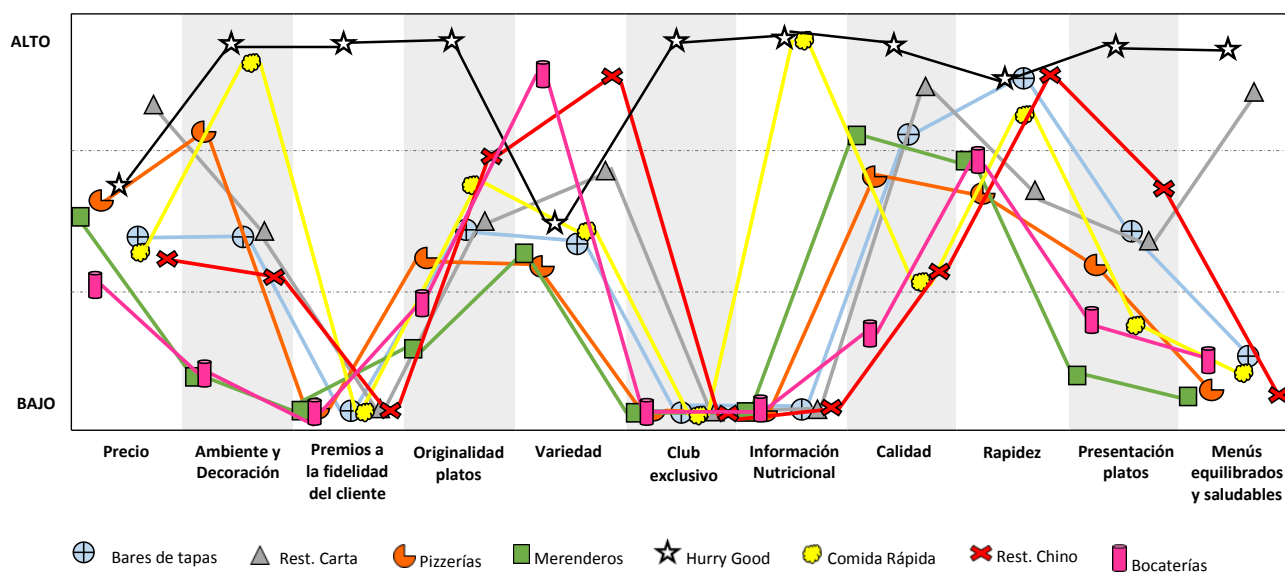


Figura 3.39: Unión de todos los cuadros estratégicos.

Fuente: elaboración propia.

Una vez destacadas las características más importantes de cada uno de los tipos de restaurantes y de Hurry Good, ya podemos, fusionando todos los cuadros estratégicos, intentar identificar aquellas áreas menos explotadas por el sector.

Como puede verse en la figura 3.39, Hurry Good destaca de entre sus competidores en “premios a la fidelidad del cliente”, “club exclusivo”, “información nutricional”, “presentación platos”, y “menú equilibrados y saludables”. Es por eso, que sin descuidar las demás variables, dirigiremos la estrategia de Hurry Good en explotar dichas características para ubicarnos en una zona del mercado poco desarrollada, y por tanto con poca o inexistente competencia. De



esta manera estaríamos creando una nueva curva de valor para los consumidores.

Las variables anteriores se pueden resumir en la matriz ERIC, cuadro 3.3. Esta matriz constituye la herramienta complementaria a las anteriores con la que cuestionar la lógica estratégica y el modelo de negocio de la industria, para de esta manera, crear una nueva curva de valor (Chan Kim, W. y Mauborgne, R., 2005 [37]).

En esta matriz nos plantearemos para nuestra estrategia qué debemos eliminar (E), qué elementos debemos reducir en intensidad (R), qué elementos debemos crear (C) y qué elementos debemos incrementar en intensidad (I).

Eliminar	Incrementar
	Mejorar el ambiente y la decoración del local. Originalidad platos Presentación platos Información nutricional
Reducir	Crear
La carta	Estrategias que premien la fidelidad del cliente Club exclusivo Menús equilibrados y saludables

Cuadro 3.3: Matriz ERIC.

Fuente: Elaboración propia.

En la matriz ERIC, cuadro 3.3, vemos, de forma más clara, aquello en lo que destacaría Hurry Good respecto a sus competidores y lo que tendría que centrarse. Todo ello, con la finalidad de especializarse en un sector no explotado en Lorca.

Esperamos que Hurry Good se identifique con la comida sana, original y de calidad, asequible a todos los bolsillos.

### 3.3. Proveedores

Los proveedores son un factor clave en casi todas las empresas puesto que las abastecen de todo lo necesario para el desarrollo de las mismas.

Michael E. Porter, 2009 [23], los considera como una de las 5 fuerzas competitivas de la empresa que determinan su rentabilidad.

Según Porter un grupo de proveedores es influyente si está más concentrado que la industria a la que vende, no depende demasiado de la industria para obtener beneficios, ofrecen productos que están diferenciados entre sí y existe amenaza por parte de éstos de integrarse en la industria. El poder de los proveedores aumenta si los participantes de la industria se enfrentan a fluctuaciones en los costes y a proveedores inestables y no existe sustituto alguno de los productos que ofrecen.

En nuestro caso, al carecer de experiencia en el sector, nos encontraremos en una situación de desventaja, lo que supondrá, como veremos en el análisis DAFO, una de nuestras mayores

amenazas. Este ha sido sin duda uno de los apartados de los que poseemos menos información, ya que la información de los proveedores está en manos, principalmente, de aquellos que ya están asentados en el sector.

No obstante, en Lorca hay grandes empresas distribuidoras bastante conocidas, como Polipán Lorca, S.L., que podríamos contratar para abastecernos de los panes para nuestros bocadillos. Para la adquisición de verduras y frutas, esenciales para Hurry Good, podemos encontrar en la ciudad también numerosas empresas, como Frutas y verduras de Lorca, S.L., entre otras.

Será primordial para Hurry Good, seleccionar con cautela los mejores proveedores que nos permitan ofrecer platos de calidad a precios económicos.

### 3.4. El macroentorno

En España, pese a la actual crisis financiera, sorprende la fuerza que tienen algunas de nuestras costumbres. Y una de ellas es la de comer fuera de casa que, como muestran las estadísticas, es algo imprescindible para mantener nuestra forma de vida social y nuestro modo de relacionarnos con los demás. No hay celebración, por pequeña que esta sea, que no está ligada a un establecimiento hostelero [1].

Según publica la Oficina Europea de Estadística, Eurostat, los españoles gastaron en 2010, en plena crisis económica, el doble que la media de los europeos en restaurantes, bares y hoteles, el 17% del total de los gastos de consumo, respecto al 8,5%, que es la media europea [19].

De hecho, en ese año, solo el gasto en restaurantes y bares suponía el 7.84% del total de los gastos [9].

Actualmente esa cifra ha disminuido, del 7.84% al 7.37%. Si nos fijamos en este gasto por CCAA, podemos ver cómo la Región de Murcia está por encima de la media nacional (Cuadro 3.4), concretamente en nuestra región destinamos el 7.6% de nuestro gasto en restaurantes y bares, lo que se traduce en un gasto medio por persona al año de 717.44 euros. En nuestra región, al igual que en el resto de España, el gasto en este tipo de servicios ha disminuido como consecuencia de la actual situación económica. La crisis ha provocado un importante impacto en este sector, ya que los consumidores han decidido disminuir la frecuencia de sus salidas a locales de hostelería y, cuando salen, visitan locales más baratos y reducen el gasto [24].

Pese a los efectos negativos de la crisis, hoy día parece apreciarse cierta mejoría en nuestra economía. Mejoras en la situación de la deuda española [33], previsiones de crecimiento del empleo [26] o el aumento de nuestro PIB [20], parecen augurar cierta esperanza para los emprendedores.

	Gasto total €	Gasto total en Restaurantes y cafés €	Distribución porcentual	Gasto medio por persona en restaurantes y cafés €
Andalucía	76.163.118,69	6.014.536,54	7,9 %	721,8
Aragón	14.852.483,93	1.072.905,30	7,2 %	818,59
Asturias	11.784.457,29	948.671,71	8,1 %	901,11
Balears, Illes	12.136.491,61	852.350,33	7,0 %	769,92
Canarias	17.762.290,75	1.142.517,58	6,4 %	544,5
Cantabria	6.448.382,85	490.692,08	7,6 %	841,91
Castilla y León	25.594.150,99	1.889.850,28	7,4 %	769,75
Castilla - La Mancha	19.162.507,06	1.383.725,45	7,2 %	673,11
Cataluña	86.316.405,36	5.871.367,19	6,8 %	796,51
Comunitat Valenciana	49.185.738,25	3.622.086,75	7,4 %	734,26
Extremadura	9.711.655,33	707.065,96	7,3 %	650,95
Galicia	27.928.491,78	1.932.420,56	6,9 %	707,4
Madrid	81.231.521,19	5.890.630,22	7,3 %	931,87
Murcia, Región de	13.678.424,14	1.043.949,04	7,6 %	717,44
Navarra	7.677.920,26	669.446,56	8,7 %	1.064,82
País Vasco	29.104.135,54	2.430.160,96	8,3 %	1.133,29
Rioja, La	3.420.904,58	301.924,54	8,8 %	965,6
Ceuta	653.195,08	66.767,98	10,2 %	796,39
Melilla	701.330,32	48.965,82	7,0 %	594,68
TOTAL	493.513.605,00	36.380.034,85	7,37 %	788,37

Cuadro 3.4: Gasto total anual y gasto en restaurantes y cafés por CCAA en 2013

Fuente: INE, Encuesta de Presupuestos Familiares [9] .

### 3.5. Principales conclusiones del análisis de mercado

Para concluir con este capítulo vamos a listar los principales resultados obtenidos con el estudio de mercado:

- En Lorca, la frecuencia con la que se sale a restaurantes es algo menor que la media nacional, aunque el gasto medio, en cambio, es algo mayor. Los momentos del día en los que más se visitan los restaurantes son la comida del medio día, la merienda y la cena.
- Los bares de tapas son los más elegidos tanto en Lorca como en el resto del país. A éstos les siguen las bocaterías y las pizzerías.
- Lo que más valoran los lorquinos a la hora de elegir restaurante es el precio, seguido de la calidad y la variedad.
- El grado de satisfacción por la oferta en la ciudad estaría en un nivel intermedio. Solo el 10.9 % considera que éste es excelente.
- Asimismo se demanda de la oferta actual, una mayor originalidad y variedad, y también un mejor trato del personal y un ambiente más cuidado.
- En cuanto a los hábitos de consumo, sabemos que a más del 60 % de los consumidores les gusta acompañar sus comidas con una ración de verduras, y que la mayoría de las veces quieren acabar con algún postre, que el 38 % prefiere que sea un dulce.
- Por último, hemos descubierto que casi el 40 % de los lorquinos consideran que descuidan su alimentación comiendo fuera de casa, y que, el 53 % querría mejorar ese aspecto.
- El cliente objetivo de Hurry Good, constituye el 4.67 % de la población y serían aquellos que valoran mucho su alimentación y querrían que ésta mejorara cuando salen a comer fuera. Las preferencias y hábitos de este segmento no distan mucho de los del resto.
- Con el estudio de la competencia hemos descubierto que Hurry Good puede destacar de entre los competidores, mejorando el ambiente y la decoración del restaurante, haciendo platos más originales y saludables y desarrollando estrategias que premien la fidelidad del cliente.
- La actual crisis financiera ha provocado una importante disminución del consumo en este sector. Y aunque hoy día parece apreciarse cierta mejoraría en nuestra economía, deberemos ser cautelosos pues ésta se produce muy lentamente.

## ANÁLISIS DAFO

Una vez estudiados los elementos del microentorno y del macroentorno por separado vamos a analizar y concretar la posición relativa de Hurry Good frente a estos elementos.

En este apartado se han clasificado cada uno de los ya mencionados elementos según constituyan amenazas u oportunidades externas o, fuerzas o debilidades internas través de la matriz DAFO, figura 4.1. La matriz o análisis DAFO es un resumen de todo el análisis estratégico, tanto interno como externo, al presentar, de forma conjunta, las principales conclusiones que se derivan del mismo (Martínez León, I.M. et al., 2012 [35]).

DEBILIDADES	AMENAZAS
Dificultad para obtener financiación. Poca experiencia de los socios. Empresa recién creada.	Situación económica actual. Poder de negociación de los proveedores.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Club fidelización. Diseño atractivo del local. Producto originales y de calidad. Cocinero profesional de alta cocina. Posibilidad de terraza.	Aumento de la importancia por la alimentación. Precio de los alquileres bajos. Ausencia de restaurantes especializados en platos saludables.

Cuadro 4.1: Matriz DAFO.

Fuente: elaboración propia.

Las amenazas se definen como los hechos potenciales que impiden el logro de los objetivos de la empresa. Como ya se comentó anteriormente, el poder de negociación de los proveedores será una de nuestras grandes amenazas. Carecemos de contactos en el sector y buscamos productos de gran calidad algunos de los cuales quizá sean algo más difíciles de encontrar por no ser usados habitualmente en Lorca.

Otra de las amenazas más evidentes a la que nos enfrentamos, es la actual situación económica del país. Aunque, hay noticias que parecen augurar cierta mejoría, sin duda, esta se está produciendo y se producirá lentamente [25].

En contraposición con las amenazas tenemos las oportunidades, las cuales, son entendidas como hechos potenciales que facilitan la determinación y logro de los objetivos estratégicos. En este caso, el aumento de la importancia por una alimentación saludable y sobre todo, el hecho de que en Lorca no haya ningún restaurante especializado en ello, hace de Hurry Good un negocio potencialmente atractivo. Además, el local elegido para su ubicación ha ido bajando su precio desde 2013, pasando de costar 2800 euros a finales de 2013 a 2200 euros que es su precio actual, en septiembre de 2014.

Por otro lado nos encontramos con las fuerzas y debilidades internas. Las fuerzas son elementos o actividades de la empresa que posibilitan una mejor actuación de la empresa en relación a sus competidores (Martínez León, I.M. et al., 2012 [35]). En Hurry Good esperamos que una de sus mayores fortalezas sea el club de fidelización que premiará al cliente cada vez que visite el restaurante. Esto es algo totalmente novedoso y es por eso que esperamos que constituya una ventaja frente al resto de restaurantes. Asimismo, la cocina estará dirigida por un chef profesional de alta cocina, hecho que no es muy habitual en la ciudad. Además la originalidad y calidad de los platos será una máxima en la estrategia de Hurry Good, al igual que la decoración del local. Adicionalmente, el contar con terraza constituye cierta fortaleza, ya que no todos los restaurantes tienen esa posibilidad.

Por último, queda por destacar las debilidades, que serían los elementos o actividades de la empresa potencialmente vulnerables a los movimientos de los competidores o a variaciones de su entorno. Evidentemente el hecho de ser una empresa recién creada y la poca experiencia de los socios en el sector constituyen las grandes debilidades de Hurry Good. Además, para el desarrollo del negocio es esencial obtener financiación ajena, y esto es algo que, en gran medida, está fuera de nuestro control.

## MODELO DE NEGOCIO

Según Hurtado Mengual (2010) [5], el modelo de negocio describe lo que un negocio ofrece a sus clientes, cómo llega a ellos, cómo se relaciona con ellos, y cómo la empresa gana dinero.

En este capítulo, se van a desarrollar los aspectos más importantes del plan de marketing, el plan de operaciones y el plan de recursos humanos que desarrollará y darán forma al modelo de negocio de Hurry Good.

### 5.1. Plan de marketing

El Plan de Marketing es el documento escrito donde se incluyen las especificaciones sobre la identificación del público objetivo seleccionado, los objetivos de Marketing fijados (unidades de productos a vender, ingresos por ventas, etc.), así como el presupuesto y el tiempo destinados a los distintos elementos del Marketing-mix (Esteban Talaya, A. et al. 2008 [10].)

Aquí nos centraremos en describir los principales elementos que constituyen el modelo de Marketing-mix: producto, precio, distribución y comunicación.

#### 5.1.1. Producto: El menú de Hurry Good

Evidentemente, para un restaurante, es esencial establecer, en primer lugar, el menú que se dispone a ofrecer.

Para Chon y T.Sparrowe (2001) [4] el menú es el plan de operaciones que utiliza el restaurante para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, y el éxito del negocio solo se alcanzará si se consigue dicha satisfacción. Además, sostienen, que los deseos y expectativas de los clientes deben dominar en la planificación y desarrollo del menú.

Y así es cómo se quiere hacer en Hurry Good. Aunque en un primer momento, cuando surge la idea de este restaurante, se plantea la forma básica del menú, no se le da forma hasta no tener los resultados del estudio de mercado.

En Hurry Good se pretende llegar a un cliente que se preocupa por su alimentación, pero teniendo presente que incluso la persona más exigente con su alimentación, quiere darse caprichos cuando sale a comer fuera. En Lorca, uno de los aspectos que más se demanda es la originalidad y variedad de los platos, y es en ello en lo que más se quiere incidir en este negocio, sin dejar de lado la calidad y el sabor, y por supuesto, a unos precios razonables.

Así, a raíz del estudio de mercado, se ha optado por ofrecer platos que tienen cierta semejanza con los que ofrecen restaurantes, como las bocaterías que son de los más visitados por los lorquinos, pero formados por ingredientes saludables y originales, que les brinden apariencia de

platos de alta cocina; es por eso que se les denomina “bocadillos gourmet”.

Además, se ofrecen una serie de ensaladas individuales, que junto con uno de los bocadillos gourmet, más la bebida, formarán el “menú genuine”, figura 5.1, que permitirá a los clientes de Hurry Good comer de forma más económica. También se ha desarrollado la “merienda delight”, figura 5.2, para que ésta sea, al igual que lo anterior, un incentivo para el cliente.



Figura 5.1: Menú Genuine.



Figura 5.2: Merienda Delight.

En el anexo B puede verse la carta del Hurry Good. Se ha optado por una carta de poca extensión, para aprovechar las ventajas que ello conlleva. Según Chon y T.Sparrowe (2001) [4] la limitación del menú proporciona un enfoque claro del establecimiento, definiéndolo en relación con su emplazamiento, su clientela y sus proveedores. Un restaurante tiene que estar situado en la mente de sus clientes por un sabor, ambiente o estilo específicos. La limitación del menú reduce el inventario y las necesidades de espacio así como el gasto de capital en equipamiento; además, reduce significativamente los residuos.

Asimismo, a la vista de el éxito de los bares de tapas no solo en Lorca sino en toda España, se ha creado el apartado “para picotear o acompañar” en la carta de Hurry Good, con platos saludables, con ingredientes de calidad y bajos en calorías. Cuando se pensó en desarrollar este restaurante, apenas se pensó en ofrecer este tipo de platos para “picotear” porque no parecía que se ajustaran a la imagen de comida saludable de Hurry Good, pero es evidente, que en nuestro país ir de tapas constituye casi una tradición y habría sido una imprudencia por parte



de Hurry Good no ofrecer algún plato similar. Con ello se pretende llegar, no solo aquellas personas que desean comer de forma saludable, sino también a aquellos que quieren picar algo, antes de las comidas principales, sin descuidar su alimentación.

Por otro lado, a raíz de los resultados del estudio de mercado, se han añadido en el apartado de los postres algunas opciones más “dulces”, ya que, como vimos en susodicho estudio, al cliente objetivo de Hurry Good, aunque valora en gran medida su alimentación, le gusta tomar un postre dulce.

Se trata de postres bajos en calorías y azúcares, que permiten darse un capricho sin pasarse.

### 5.1.2. Comunicación

Según García Martínez, J. C. (2010) [5] la política de comunicación es la herramienta estratégica del marketing mix usada para persuadir la compra del consumidor y comunicarnos con él. A través de la comunicación integral estaremos ofreciendo al público la imagen que queremos que tenga nuestro negocio, y de esta forma posicionarnos de manera más competitiva en el mercado.

En nuestro caso, por ser una empresa recién creada y con pocos recursos, intentaremos desarrollar el denominado “marketing de guerrillas”. Para García Martínez, J.C. (2010) [5] este tipo de marketing se caracteriza por utilizar métodos poco convencionales que sorprendan al público objetivo en sus actividades cotidiana y de esta manera alcanzar los objetivos del marketing planteados, mediante estrategias alternativas cargadas de creatividad pero con pocos recursos.

En este tipo de marketing la especialización es esencial, por tanto esta será la mejor opción para Hurry Good que busca especializarse en aquellos que más se preocupan por su alimentación.

Para desarrollar correctamente esta estrategia deberemos focalizarnos en nuestro segmento de clientes objetivo, apostar por la creatividad y la audacia antes que en el capital, y combinar diferentes canales de comunicación. Por supuesto, será imprescindible controlar en cada momento la efectividad de nuestras actuaciones.

En la previsión de los costes de explotación, hemos considerado que la cuenta de publicidad y relaciones públicas, tenga un gasto anual de 8.000 euros para desarrollar la política de comunicación de Hurry Good. Esta cuenta viene desglosada en el cuadro 5.1.

	Número	Coste unitario	Coste anual
<b>Folletos</b>	10000	750 €	750 €
<b>Web</b>	1	2.070 €	2.070 €
<b>Campañas en redes sociales</b>	1	1.500 €	1.500 €
<b>Prensa</b>	2	440 €	880 €
<b>Campañas marketing de guerrillas</b>	1	800 €	800 €
<b>Patrocinio deportivo</b>	1	2.000 €	2.000 €
<b>Total presupuesto de comunicación</b>			<b>8.000 €</b>

Cuadro 5.1: Desglose gasto cuenta de publicidad y relaciones públicas.

Fuente: elaboración propia.

Todas estas acciones estarán encaminadas al desarrollo y definición de la identidad corporativa de Hurry Good.

Según Jiménez, A. I. et al. 2007 [14], la identidad corporativa es el conjunto de rasgos, características y atributos más o menos estables y duraderos de la organización que determinan su manera de ser y de relacionarse.

Queremos que Hurry Good se identifique como un restaurante original y de calidad especializado en platos saludables.

### 5.1.3. Precio

En Hurry Good se pretende ofrecer platos saludables, de calidad y originales asequibles a todos los bolsillos. Es por eso que estableceremos un nivel de precios medio-bajo, similar a los restaurantes cercanos al nuestro.

Queremos que el local se de a conocer y que destaque, no por su precio, sino por la originalidad y calidad de su oferta. Como ya hemos dicho, queremos que en la mente del cliente quede fijada la imagen de un restaurante original, y de calidad, especializado en platos saludables. El precio no debe constituir una barrera de entrada para el cliente, por eso, estableciendo precios parecidos a la competencia, el cliente tendrá la misma probabilidad de entrar en nuestro local que en el de la competencia.

Vemos en el cuadro 5.2, los precios de los menús de algunos restaurantes cercanos al nuestro.

Restaurante	Precio Menú
Tapería 4 Bellotas	10 euros
Mesón Lorquino	10 euros
<b>Hurry Good</b>	<b>9 euros</b>
Pizzería Colón	7.5 euros
De Antojo	10 euros
Cafetería Ronna	8 euros

Cuadro 5.2: Precios Menú restaurantes cercanos a Hurry Good.

Fuente: páginas amarillas.

Los precios establecidos para nuestros productos, que pueden verse en el apartado de “previsión de ingresos por ventas y gastos” (cuadro 6.3) con más detalle, además de ser similares a los de la competencia permiten hacer frente a todos los costes del restaurante.

### 5.1.4. Club fidelización Hurry Good

Hurry Good pretende crear un club entre sus clientes que les permita beneficiarse de ofertas y promociones y que premie su fidelidad, a través de una tarjeta de fidelización.

La situación actual del mercado de tarjetas de fidelización en España se encuentra marcada por un claro dominio de las grandes cadenas de distribución, como Carrefour. Sin embargo, las múltiples ventajas que este tipo de mecanismos ofrecen, tanto a comerciantes como a consumidores, los convierten en una de las herramientas más efectivas con las que cuenta hoy en día el comercio detallista para crear clientes satisfechos y leales (Herrero Crespo, A., et al. 2009 [13]).

El concepto de programa de fidelización de clientes se concibe como un conjunto integral de acciones de marketing basado en el ofrecimiento de gratificaciones de diversa naturaleza a los consumidores en función del volumen y perfil de las compras que éstos realizan, al objeto de provocar un cambio en su comportamiento que, primero, favorezca la retención y, a largo plazo, conduzca al logro de su lealtad (García et al., 2005 [36]. “citado en Herrero et al., 2009 [13]”).

Un estudio publicado por la Universidad de Catabria en 2009, concreta las ventajas e inconvenientes que este tipo de tarjetas ofrecen tanto desde el punto de vista de la demanda, cuadro 5.4, como de la oferta, cuadro 5.3.

<b>VENTAJAS</b>
Facilitan una mayor libertad para establecer la política comercial de la empresa.
Poseen un gran potencial para tomar decisiones de marketing.
Pueden generar un crecimiento en el volumen de ventas.
Favorecen la imagen de empresa.
Aumento de la fidelidad del cliente hacia el establecimiento.
Son un buen mecanismo para mantener la comunicación con los clientes.
Reducen la necesidad de aceptación de las tarjetas universales.
<b>INCONVENIENTES</b>
Elevan los costes empresariales.
Pueden exigir mantener un mayor volumen de recursos financieros inmovilizados.
Requieren un constante esfuerzo de comercialización.

Cuadro 5.3: Ventajas e inconvenientes de las tarjetas comerciales para el emisor.

Fuente: Fernández (2000) [18].

Además en este estudio se examina la importancia atribuida por los consumidores a distintos beneficios y costes asociados a los programas de fidelización, de entre los que destacan, como más valorados por los clientes, los descuentos automáticos en precios, los cupones de reducción de precios, y el aparcamiento gratuito, figura 5.3.

El club de fidelización de Hurry Good se centrará, principalmente, en ofrecer incentivos económico y regalos y en proporcionar atención personalizada al cliente, además de algunos servicios adicionales como parking gratuito. Lógicamente, no será necesario ofrecer servicios financieros, lo que abaratará los costes de este club.

Además, con este club se espera conseguir un base de datos de los clientes de Hurry Good, con el que se podrá conocer su perfil, la frecuencia con la que visitan el restaurante, y qué platos son los que pide habitualmente.

En la tabla 5.5 se detallan los beneficios de este club para los clientes y para Hurry Good. Uno de los efectos esperados con este programa es un aumento de las ventas, que según algunos estudios, podría tratarse del 5 %. (Melero, J.L., 2014 [21])

En cuanto a su funcionamiento, consistirá, básicamente, en una tarjeta que se les entregará a los clientes con la que irán acumulando puntos cada vez que coman en Hurry Good y que podrán consultar en la página web del restaurante a través de su cuenta. También podrán consultar su cuenta con la aplicación para móvil. En esa cuenta se guardará toda la información



Figura 5.3: Importancia para los clientes de los beneficios incorporados a las tarjetas de fidelización.

Fuente: Herrero et al.,2009 [13].

relativa a los consumos hechos en el restaurante y la información nutricional de los platos, y a través de ésta, también podrán hacer tantos comentarios como quieran acerca de las comidas y el restaurante y el personal, que Hurry Good utilizará para mejorar. Los puntos podrán canjearlos por regalos promocionales de Hurry Good, como camisetas o tazas, o por descuentos en el restaurante. Además, por pertenecer a este club, tendrán gratis 45 minutos en algunos de los aparcamientos más cercanos al restaurante, con un consumo mínimo de un menú y un entrante o postre.

Por tanto, este club formaría parte tanto de la política de comunicación de Hurry Good, como de su política de precios. Con él, conseguiremos una comunicación permanente con los clientes al mismo tiempo que incentivaremos sus consumos con rebajas en el precio.

INCENTIVOS ECONÓMICOS Y REGALOS	ATENCIÓN PERSONALIZADA AL CLIENTE
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Descuento automático en precios.</li> <li>2. Venta cruzada con otros establecimientos (descuentos, regalos, premios).</li> <li>3. Cupones de reducción de precios.</li> <li>4. Acumulación de puntos canjeables por regalos.</li> <li>5. Acumulación de puntos canjeables por descuentos en precios.</li> <li>6. Regalos de fidelización.</li> <li>7. Participación en sorteos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atención personalizada.</li> <li>2. Prestigio por la pertenencia a un club.</li> <li>3. Información y gestión de la tarjeta de fidelización a través de cajeros automáticos (movimientos, canjes, correo).</li> <li>4. Información y gestión de la tarjeta de fidelización a través de Internet (movimientos, canjes, correo).</li> <li>5. Ofertas preferenciales.</li> <li>6. Envío de información de ofertas y promociones a través de catálogos.</li> <li>7. Envío de información de ofertas y promociones a través de Internet.</li> </ol>
SERVICIOS FINANCIEROS PREFERENTES	SERIVICIOS ADICIONALES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Condiciones especiales en el pago: aplazamiento mensual sin coste.</li> <li>2. Condiciones especiales en el pago: amplitud de plazos.</li> <li>3. Condiciones especiales en el pago: buenas condiciones financieras.</li> <li>4. Tarjeta de crédito gratuita.</li> <li>5. Servicios financieros sin coste.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Servicio de guardería para hijos.</li> <li>2. Entrega a domicilio gratuita.</li> <li>3. Reparaciones y arreglos gratuitos.</li> <li>4. Parking gratuito.</li> <li>5. Seguro integral.</li> <li>6. Participación de un tribunal de arbitraje de consumo.</li> </ol>

Cuadro 5.4: Beneficios de las tarjetas de fidelización para el consumidor.

Fuente: Herrero et al., 2009 [13].

<b>Beneficios para los clientes.</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Acumulación de puntos canjeables por regalos o descuentos.</li><li>2. Participación en sorteos.</li><li>3. Regalos de fidelización.</li><li>4. 45 minutos de parking gratuito.</li><li>5. Envío de información y promociones a través de internet.</li></ol>
<b>Beneficios para Hurry Good</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Creación de una base de datos de los clientes con su perfil (platos que suelen pedir, frecuencia de visitas).</li><li>2. Se podrán realizar estudios previos al lanzamientos de campañas promocionales, platos, etc, a través de internet con encuestas que los socios del club podrán realizar a cambio de puntos.</li><li>3. Pueden generar un crecimiento en el volumen de ventas.</li><li>4. Favorecen la imagen de la empresa.</li><li>5. Permitiría crear un sistema de mejora de la calidad a través del procesamiento de consultas, comentarios y quejas de los clientes.</li></ol>

Cuadro 5.5: Beneficios del club de fidelización de Hurry Good

Fuente: Elaboración propia

### 5.1.5. Previsión de ventas

La planificación de las ventas, dentro del área de marketing, es fundamental para el comienzo de cualquier empresa, porque su funcionamiento afecta a todas las áreas de la empresa y porque permite ajustar los volúmenes de compra de materias primas y demás consumos, saber qué plantilla hemos de contratar, determinar su retribuciones y planificar el flujo de ingresos y gastos (Jiménez Quintero, J.A. y Arroyo Valera, S.R., 2002 [38]).

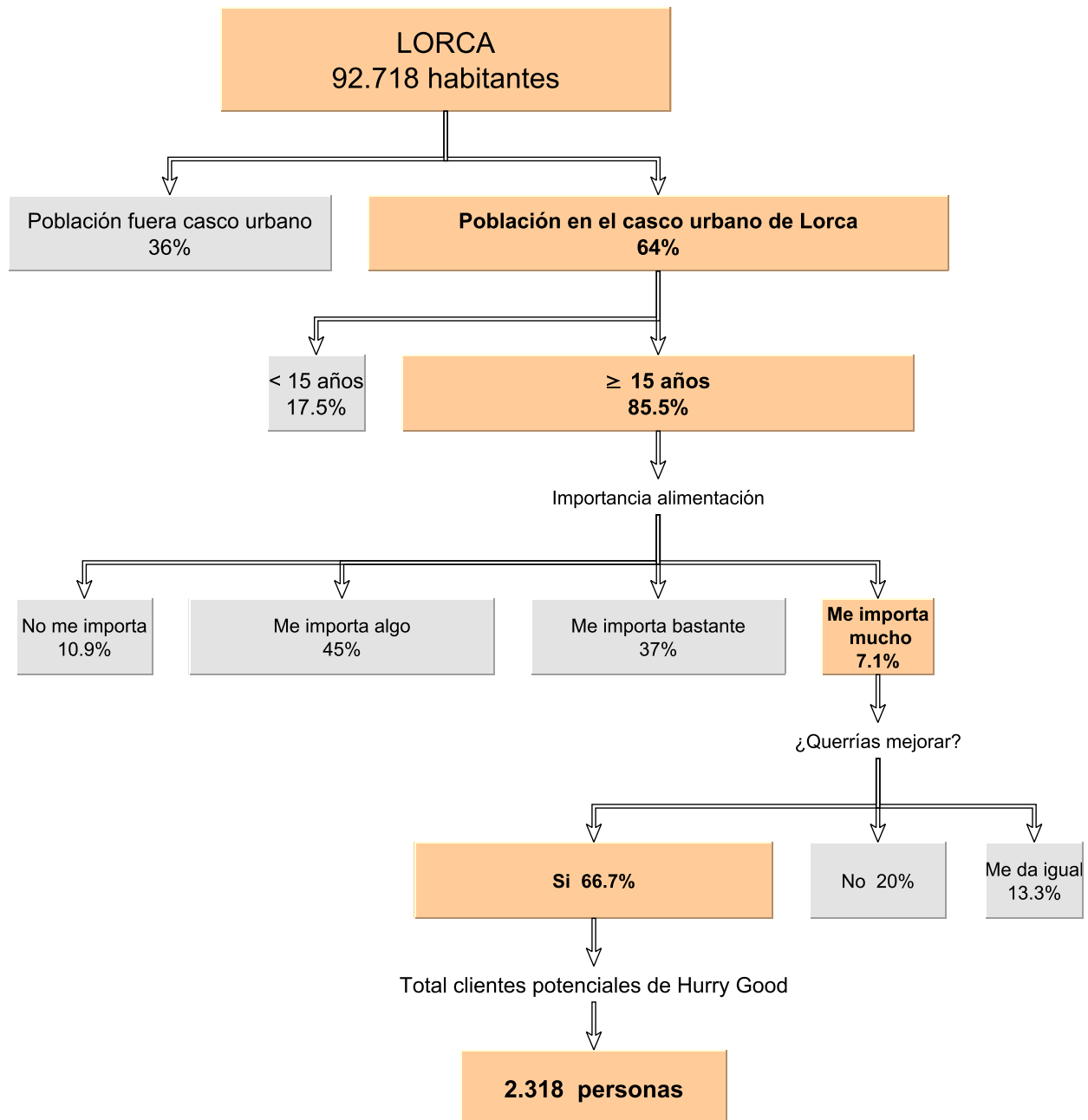


Figura 5.4: Clientes potenciales de Hurry Good.

Fuente: elaboración propia.

Para llevar a cabo la previsión de ventas de Hurry Good, se han utilizado los datos obtenidos con el estudio de mercado, y otros datos, de carácter demográfico referidos a la ciudad de Lorca. De esta manera, de los 92.718 habitantes de Lorca, se han excluido los que viven fuera del casco urbano, los menores de 15 años, y dentro de éstos nos hemos quedado con ese 4.75 % a quien

le preocupa mucho su alimentación y quiere mejorarla cuando sale a comer fuera, que como ya dijimos, constituye el *segmento A*. En el cuadro 5.6 pueden verse los porcentajes utilizados, y en la figura 5.4, se presenta de forma esquemática la población seleccionada.

Población total de Lorca	92.718
Población en el casco urbano de Lorca [15]	64 %
Población mayor o igual a 15 años	82,5 %
Clientes segmento A	4.73 %
<b>Total clientes potenciales de Hurry Good en Lorca</b>	<b>2.318</b>

Cuadro 5.6: Cálculo de número de clientes potenciales de Hurry Good.

Fuente: elaboración propia.

Para calcular el número de visitas esperadas al restaurante, el primer paso realizado ha sido el de calcular el número de salidas para comer fuera de casa según la frecuencia seleccionada por el *segmento A* en la encuesta, cuadro 5.7. Las cifras que aparecen en las columnas “Valor absoluto 1” se han obtenido aplicando los porcentajes de la columna de su izquierda sobre la cifra de 2.318, que serían los clientes potenciales de Harry Good calculados anteriormente. Las cifras de la columna “Valor absoluto 2” se han calculado aplicando los porcentajes de la columna de su izquierda, que, como ha se ha indicado, son relativos solo al *segmento A*, sobre las cifras obtenidas en las columna “Valor absoluto 1”.

Hecho esto, sería una imprudencia por nuestra parte pensar que todas esas salidas a restaurantes calculadas en el cuadro 5.7, estarían dirigidas al nuestro. Es por eso que en los cuadros 5.8 y 5.9 hemos aplicado una serie de suposiciones, basadas en el sentido común y con la prudencia como guía, con el objetivo de obtener resultados lo más reales y coherentes posibles.

Por un lado, hemos calculado las visitas esperadas de lunes a viernes, cuadro 5.8 y por otro, las visitas esperadas en fin de semana, cuadro 5.9. Hemos obtenido como resultado, 65 visitas al día de lunes a viernes y 328 visitas al día en sábado y domingo.

Como al día son muchos los momentos en los que se puede visitar un restaurante, nosotros nos hemos quedado solo con las comidas, las meriendas y las cenas. Para ello, con los datos obtenidos en el estudio de mercado, hemos reducido aún más las cifras anteriores, cuadro 5.10, de manera que, de lunes a viernes, se esperan 18 visitas al medio día, 9 en la merienda y 14 en la cena, y, en fin de semana, 92 visitas al medio día, 45 en la merienda y 75 en la cena. Teniendo en cuenta que el restaurante tiene capacidad para 98 personas en cada momento del día, esto se traduce en una ocupación del 14 % de lunes a viernes, y del 72 % en fin de semana, cuadro 5.11 .

Por último, con los datos obtenidos, hemos calculado las unidades vendidas de cada uno de los productos que ofrece Hurry Good, figura 5.5. Estos datos los utilizaremos más adelante para calcular los ingresos por ventas esperados y los costes de materias primas.



Frecuencia comidas fuera	Porcentaje	Valor absoluto 1	Momento de la semana	Porcentaje	Valor absoluto 2
Casi a diario o diariamente	7 %	162	Días laborales	25 %	41
			Ambos	75 %	122
2 o 3 veces por semana	16 %	371	Días laborales	30 %	111
			Fines de semana	40 %	148
			Ambos	30 %	111
1 vez a la semana	20 %	464	Días laborales	8,33 %	39
			Fines de semana	83.33 %	386
			Ambos	8,33 %	39
2 o 3 veces al mes	33 %	765	Días laborales	5 %	38
			Fines de semana	70 %	536
			Ambos	25 %	191
1 vez al mes	8 %	185	Fines de semana	100 %	185
Algunas veces al año	16 %	371	Fines de semana	100 %	371
Total	100 %	2318			2318

Cuadro 5.7: Cálculo de comidas fuera de casa según frecuencia.

Fuente: elaboración propia

De lunes a viernes	Suponemos que...	Por tanto...	Visitas diarias de lunes a viernes
Los que salen a comer casi a diario	repetirían en Hurry Good 2 veces por semana	$\frac{(41 \cdot 2) + 122}{5}$	40.8
Los que comen fuera 2 o 3 veces por semana	irían a Hurry Good 1 vez a la semana	$\frac{111 + (111/2)}{5}$	13.3
Los que comen fuera 1 vez a la semana	irían a Hurry Good 2 veces al mes	$\left( \frac{(39 \cdot 2) + 39}{22} \right) \cdot 2$	5.3
Los que comen fuera 2 o 3 veces al mes	irían a Hurry Good 1 vez al mes	$\frac{38 + (191/2)}{22}$	37,26
		Total	65

Cuadro 5.8: Visitas esperadas en día de semana.

Fuente: elaboración propia.

Los fines de semana	Suponemos que...	Por tanto...	Visitas diarias en fin de semana
Los que salen a comer casi a diario	irían a Hurry Good 2 sábados al mes	$\frac{122 \cdot 2}{8}$	30.5
Los que comen fuera 2 o 3 veces por semana	irían a Hurry Good 1 vez a la semana, por ejemplo, los domingos	$\frac{[148 + (111/2)] \cdot 4}{8}$	101.75
Los que comen fuera 1 vez a la semana	irían a Hurry Good 2 veces al mes	$\frac{[386 + (39/2)] \cdot 2}{8}$	101.38
Los que comen fuera 2 o 3 veces al mes	irían a Hurry Good 1 vez al mes	$\frac{536 + (191/2)}{8}$	78.94
Los que comen fuera 1 vez al mes	irían a Hurry Good 6 veces al año	$\frac{185 \cdot 0,5}{8}$	11.56
Los que comen fuera algunas veces al año	irían a Hurry Good 1 vez al año	$\frac{371/12}{8}$	3.86
		Total	328

Cuadro 5.9: Visitas esperadas en fin de semana

Fuente: elaboración propia

Momento de la semana	Visitas diarias	28 % Comida	14 % Merienda	23 % Cena	Total visitas esperadas al día
De lunes a viernes	65	18	9	15	42
Fines de semana	328	92	45	75	212

Cuadro 5.10: Visitas diarias según momentos del día.

Fuente: elaboración propia.

Momento del día	Capacidad restaurante al día	Visitas esperadas al día de lunes a viernes	Ocupación	Visitas esperadas al día en fin de semana	Ocupación
Comida	98	18	18 %	92	93 %
Merienda	98	9	9 %	45	46 %
Cena	98	15	15 %	75	76 %
Total	294	42	14 %	212	72 %

Cuadro 5.11: Ocupación restaurantes según momento de la semana y el día.

Fuente: elaboración propia

Momento de la semana	Momento del día	Producto	Menú Gourmet	Bocadillo	Ensalada	Chips patata o calabacin	Alitas o muslitos pollo	Patatas ajo, tomatates confitados o sopa	Bebida	Postre / Resto merienda	Merienda Delight	Fruit pocket	Café o infusión
De lunes a viernes	Comida	Visitas esperadas diarias	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
		% de visitantes que pidieran ese producto	82,50%	17,50%		10%	5%	5%	17,50%	62%		20%	30%
		Total unidades vendidas al día	14,85	3,15	0	1,8	0,9	0,9	3,15	11,16	0	3,6	5,4
		Días laborales al mes	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
	Merienda	<b>Total unidades vendidas al mes en la comida</b>	<b>326,7</b>	<b>69,3</b>	<b>0</b>	<b>39,6</b>	<b>19,8</b>	<b>19,8</b>	<b>69,3</b>	<b>245,52</b>	<b>0</b>	<b>79,2</b>	<b>118,8</b>
		Visitas esperadas diarias	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
		% de visitantes que pidieran ese producto								15%	50%	25%	25%
		Total unidades vendidas al día	0	0	0	0	0	0	0	1,35	4,5	2,25	2,25
	Cena	Días laborales al mes	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
		<b>Total unidades vendidas al mes en la merienda</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>29,7</b>	<b>99</b>	<b>49,5</b>	<b>49,5</b>
En fin de semana (Sábado y Domingos)	Comida	Visitas esperadas diarias	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
		% de visitantes que pidieran ese producto	85,50%	10,5%	7%	10%	5%	5%	17%	30%			
		Total unidades vendidas al día	12,825	1,575	1,05	1,5	0,75	0,75	2,55	4,5	0	0	0
		Días laborales al mes	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
	Merienda	<b>Total unidades vendidas al mes en la cena</b>	<b>282,15</b>	<b>34,65</b>	<b>23,1</b>	<b>33</b>	<b>16,5</b>	<b>16,5</b>	<b>56,1</b>	<b>99</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
		Total unidades vendidas en días laborales al mes	608,85	103,95	23,1	72,6	36,3	36,3	125,4	374,22	99	128,7	168,3
		Visitas esperadas diarias	91,8	91,8	91,8	91,8	91,8	91,8	91,8	91,8	91,8	91,8	91,8
		% de visitantes que pidieran ese producto	82,50%	17,50%		25%	13%	13%	17,50%	62%		20%	30%
	Cena	Total unidades vendidas al día	75,735	16,065	0	22,95	11,934	11,934	16,065	56,916	0	18,36	27,54
		Sábados y Domingos al mes	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Total unidades vendidas en Sábado y Domingo al mes	Comida	<b>Total unidades vendidas al mes en la comida</b>	<b>605,88</b>	<b>128,52</b>	<b>0</b>	<b>183,6</b>	<b>95,472</b>	<b>95,472</b>	<b>128,52</b>	<b>455,328</b>	<b>0</b>	<b>146,88</b>	<b>220,32</b>
		Visitas esperadas diarias	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
		% de visitantes que pidieran ese producto								25%	50%	25%	35%
		Total unidades vendidas al día	0	0	0	0	0	0	0	11,25	22,5	11,25	15,75
	Merienda	Sábados y Domingos al mes	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
		<b>Total unidades vendidas al mes en la merienda</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>90</b>	<b>180</b>	<b>90</b>	<b>126</b>
		Visitas esperadas diarias	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
		% de visitantes que pidieran ese producto	82,50%	10,5%	7%	25%	13%	13%	17,5%	30%			
	Cena	Total unidades vendidas al día	61,875	7,875	5,25	18,75	9,75	9,75	13,125	22,5	0	0	0
		Sábados y Domingos al mes	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
		<b>Total unidades vendidas al mes en la cena</b>	<b>495</b>	<b>63</b>	<b>42</b>	<b>150</b>	<b>78</b>	<b>78</b>	<b>105</b>	<b>180</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Total unidades vendidas al mes	Total unidades vendidas en Sábado y Domingo al mes		1100,88	191,52	42	333,6	173,472	173,472	233,52	725,328	180	236,88	346,32
	Total unidades vendidas al mes		1710	295	65	406	210	210	359	1100	279	366	515

Figura 5.5: Prevision unidades vendidas al mes

Fuente: elaboración propia.

## 5.2. Plan de operaciones





En este apartado del plan de empresa se van a describir aspectos relativos a la prestación del servicio, en este caso de restauración. Se ha desarrollado y explicado cual va a ser la localización del restaurante, cómo será el local, su horario, la gestión de inventarios, y la inversión necesaria para el comienzo del negocio.

### 5.2.1. Localización

La localización del restaurante constituye uno de los factores más importantes en los resultados futuros del negocio. Ello se debe, en parte, a la necesidad de reducir el sacrificio del público acercando lo máximo posible el establecimiento, y en parte, a la necesidad de obtener locales que se ajusten a las características del concepto (Jiménez Quintero, J.A. y Arroyo Valera, S.R., 2002 [38]).

En el caso de Hurry Good se ha decidido por localizarlo en una de las zonas más céntricas de la ciudad, en la calle Musso Valiente, entre dos de las calles más importantes y de mayor afluencia de público, señaladas en el mapa de la figura 3.29. Además, como puede apreciarse en este mapa, figura 5.6, hay numerosos parkings cercanos al restaurante y zonas azules de aparcamiento.

Realmente lo ideal sería que el aparcamiento cercano al restaurante fuera gratuito todas las horas del día, pero como en este caso no es así, utilizaremos esta, a priori desventaja, para atraer a clientes abonándoles el importe del parking por comer en nuestro restaurante.

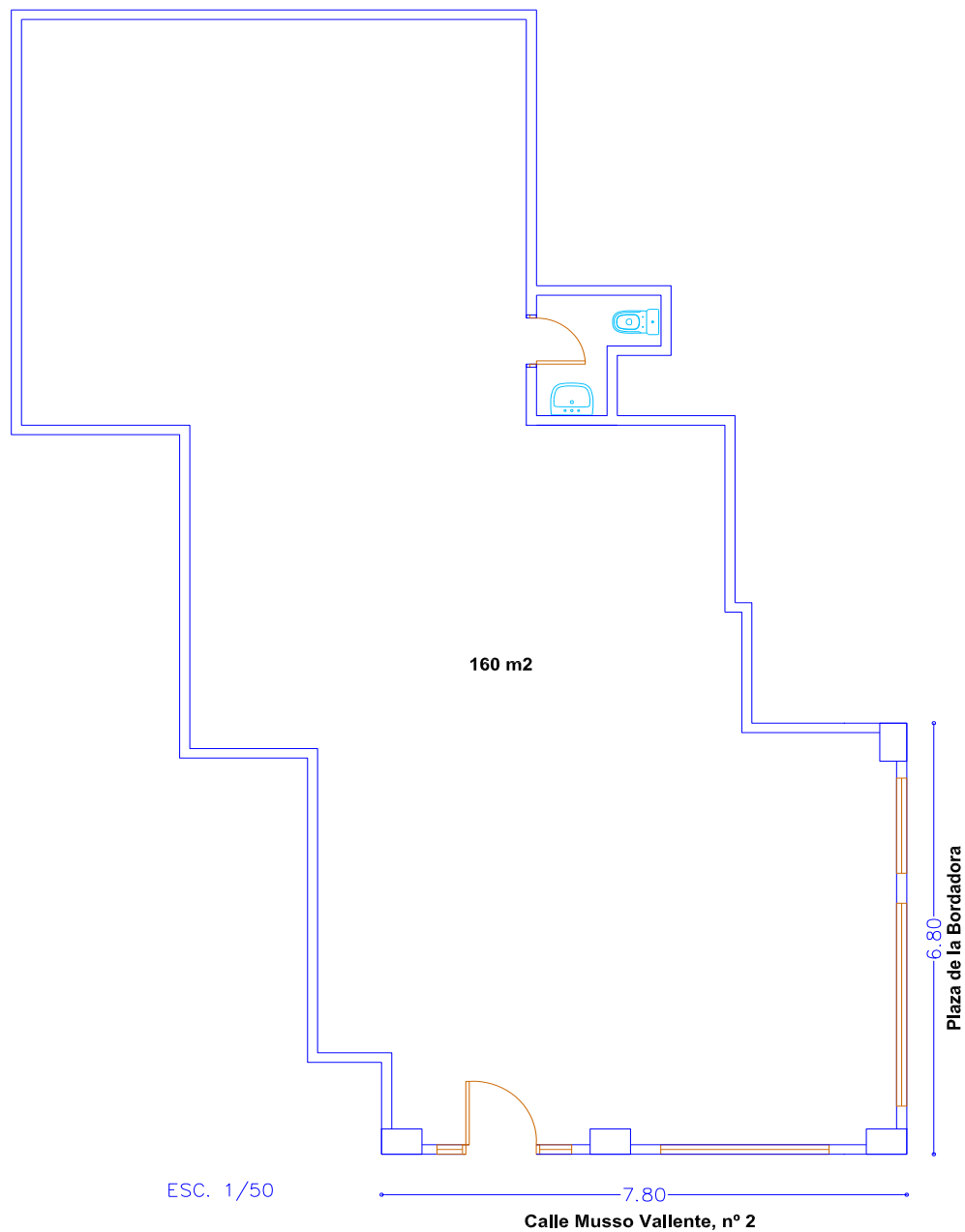
	Parking de pago solo días laborales, de 9h a 14h y de 17h a 21h
	Parkings de pago 24 h.
	Parking gratuito 24 h.
	Zonas azules de aparcamiento.

Cuadro 5.12: Leyenda mapa figura 5.6.



### 5.2.2. El local

El local elegido para Hurry Good, tiene una superficie de 160 metros cuadrados, y cuenta con salida de humos y terraza exterior, figura 5.7, lo cual era esencial para su elección.



Si es para un establecimiento de restauración, el local dispone de la posibilidad de uso de la terraza comunitaria que serían aprox. 50 metros cuadrados más.

Figura 5.7: Plano local.

Fuente: Inmobiliaria encargada de su alquiler.



En la figura 5.8, aparece una foto del local actualmente, el cual pretendemos que tenga una apariencia similar a la que se muestra en la figura 5.9, y que se ha llevado a cabo con el programa de diseño gráfico SketchUp.



Figura 5.8: Foto exterior del local.

Fuente: Google Maps.



Figura 5.9: Recreación vista exterior del restaurante.

Fuente: elaboración propia con SketchUp.

Como puede observarse, el local contará con grandes ventanas a través de las cuales puede verse casi todo el restaurante. Con ello pretendemos que al cliente le sea más fácil entrar en el local. En la actualidad son muchos los expertos que consideran que la mejor puerta de entrada a un comercio es la que no existe o pasa más inadvertida. Si queremos atraer clientes, el primer paso es dar visibilidad a nuestro local, de ahí la importancia de que su acceso, escaparates,

fachada y rótulo despierten la curiosidad del viandante [2].

El color exterior del local es el blanco que realza el nombre de Hurry Good. Respecto a este color, Graves, 1952 [17], dice que el blanco es positivo, estimulante, luminoso, brillante, delicado, puro y significa castidad, inocencia y verdad.

En cuanto al interior del restaurante, en la figura 5.10, puede apreciarse la distribución elegida de las distintas zonas que lo componen. Habrá que llevar a cabo una reforma completa, ya que el último uso del local fue para una tienda de muebles. Además, éste cuenta sólo con un baño, con lo cual será necesaria una inversión mayor para la construcción de uno nuevo, que estaría adaptado para minusválidos. Otra reforma importante sería el cambio de la entrada del local, que ahora estaría en la zona de la terraza. En la figura 5.11 puede ver como quedaría finalmente el interior del local.

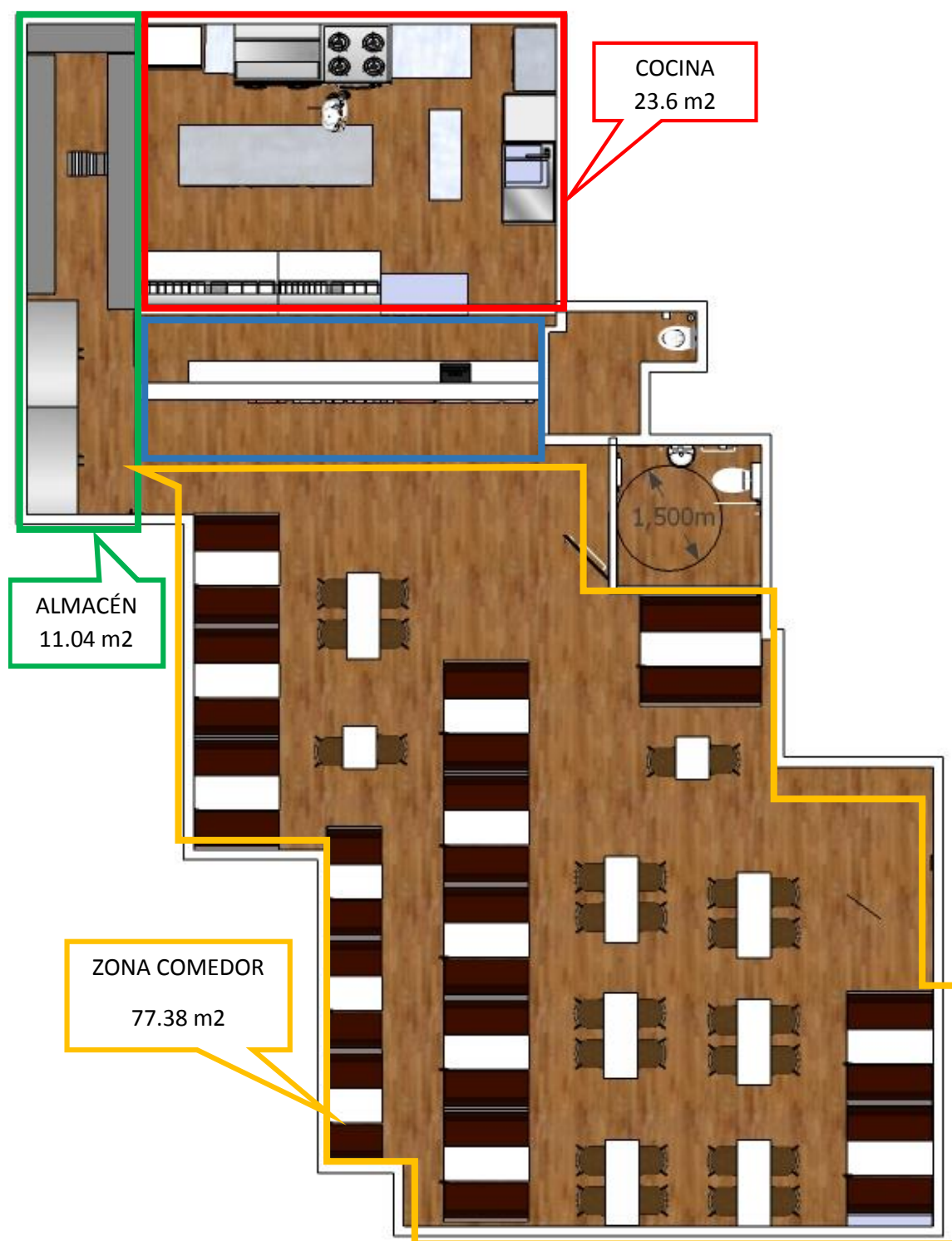


Figura 5.10: Plano restaurante señalizadas sus distintas zonas.

Fuente: elaboración propia con SketchUp.



Figura 5.11: Vista en 3D del retaurante.

Fuente: elaboración propia con SketchUp.

### 5.2.3. Horario de apertura del restaurante

Para establecer el horario de apertura del restaurante nos hemos basado en los datos obtenidos del estudio de mercado, concretamente los referidos a los momentos del día que con más frecuencia se come en restaurantes, figura 5.12.

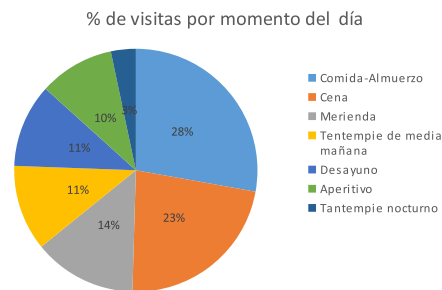


Figura 5.12: % de visitas por momento de consumo.

Fuente: Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino [12].

Puesto que estos momentos son la comida, la merienda y la cena, el horario elegido será de 12 de la mañana a 12 de la noche para poder atender dichos servicios. De esta manera contaremos con toda la mañana para poder reponer existencias y realizar tareas de mantenimiento del restaurante sin molestar a los clientes.

### 5.2.4. Inversión

En el cuadro 5.13, se detallan cada una de las partidas en la que se invertirá para el inicio del restaurante.

En la cuenta de aplicaciones informáticas y equipamiento informático hemos decidido hacer una inversión alta de 5.000 y 3.000 euros para poder desarrollar el club de fidelización de Hurry Good. La cuenta denominada “otro inmovilizado material” hace referencia a la reforma del local. En cuanto a la cuenta de depósitos y fianzas, hemos considerado que esta sea la equivalente a dos meses de alquiler. En existencias iniciales hemos decidido invertir, aproximadamente, el coste de materias primas de una semana, ya que la mayoría de los productos se elaboran con ingrediente perecederos. Por último, las cuentas de maquinaria, utillaje y mobiliario se describen en detall en el cuadro 5.14. El presupuesto de maquinaria, utillaje y mobiliario los hemos obtenido a través de dos empresas: VEGA Erwin Müller Ibérica S.L.U., proveedor profesional para hostelería y gastronomía ([www.vega-es.com](http://www.vega-es.com)), y Expomaquinaria I.R.C, S.L., distribuidor de maquinaria y mobiliario de hostelería ([www.expomaquinaria.es](http://www.expomaquinaria.es)).



Concepto	Importe	IVA 21%	Importe total	% Amortización	Amortizacion anual
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>73.920,08 €</b>	<b>14.599,22 €</b>	<b>88.519,30 €</b>		<b>14.957,75 €</b>
Inmovilizado Intangible:	5.000,00 €	1.050,00 €	6.050,00 €		1.210,00 €
Gastos de Investigación y Desarrollo			0,00 €		
Propiedad industrial			0,00 €		
Fondo de comercio			0,00 €		
Aplicaciones informáticas	5.000,00 €	1.050,00 €	6.050,00 €	20%	1.210,00 €
Inmovilizado Material:	68.920,08 €	13.549,22 €	82.469,30 €		13.747,75 €
Terrenos			0,00 €		0,00 €
Edificios y construcciones			0,00 €		0,00 €
Instalaciones			0,00 €		0,00 €
<a href="#">Maquinaria</a>	17.830,14 €	3.744,33 €	21.574,47 €	12%	2.588,94 €
<a href="#">Uillaje</a>	3.021,12 €	634,44 €	3.655,56 €	25%	913,89 €
<a href="#">Mobiliario</a>	5.668,82 €	1.190,45 €	6.859,27 €	10%	685,93 €
Equipamiento informático	3.000,00 €	630,00 €	3.630,00 €	30%	1.089,00 €
Elementos de transporte			0,00 €		0,00 €
Otro Inmovillizado Material	35.000,00 €	7.350,00 €	42.350,00 €	20%	8.470,00 €
Inmovilizado Financiero:			0,00 €		0,00 €
Depósitos y fianzas	4.400,00 €		4.400,00 €		0,00 €
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>1.160,48 €</b>		<b>1.160,48 €</b>		
Circulante:			0,00 €		
Existencias iniciales	1.160,48 €	46,42 €	1.206,90 €		
Provisión de fondos			0,00 €		
Otros			0,00 €		
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>75.080,56 €</b>	<b>14.599,22 €</b>	<b>89.679,78 €</b>		

Cuadro 5.13: Presupuesto de inversión.

Fuente: elaboración propia.

	Precio sin IVA	IVA 21%	Precio total	% Amort. 12%	Cuota amortización
<b>Maquinaria y utillaje</b>	<b>20.851,26 €</b>	<b>4.378,76 €</b>	<b>25.230,02 €</b>	<b>12%</b>	<b>3.027,60 €</b>
<b>Maquinaria</b>	<b>17.830,14 €</b>	<b>3.744,33 €</b>	<b>21.574,47 €</b>	<b>12%</b>	<b>2.588,94 €</b>
Armario GN 750 L Refrigeración	1.506,25 €	316,31 €	1.822,56 €	12%	218,71 €
Armario refrigerador RDARI1304 de 4	1.372,75 €	288,28 €	1.661,03 €	12%	199,32 €
Campanas extractoras pared monobloc 150	1.026,10 €	215,48 €	1.241,58 €	12%	148,99 €
Cafetera BARISTA PRO	1.575,38 €	330,83 €	1.906,21 €	12%	228,75 €
Molinillo de café COMPAK ASMOL83 x 2	571,60 €	120,04 €	691,64 €	12%	83,00 €
Lavavajillas de cesta cuadrada 50x50cm	1.190,70 €	250,05 €	1.440,75 €	12%	172,89 €
Lavavasos INVI2035	871,70 €	183,06 €	1.054,76 €	12%	126,57 €
Cocina industrial a gas PFG8SGG9 con 4	2.173,70 €	456,48 €	2.630,18 €	12%	315,62 €
Microondas industrial	1.829,56 €	384,21 €	2.213,77 €	12%	265,65 €
Plancha EURO-SNACK	1.197,40 €	251,45 €	1.448,85 €	12%	173,86 €
Profesional SALVA KX5+H	4.515,00 €	948,15 €	5.463,15 €	12%	655,58 €
<b>Utillaje</b>	<b>3.021,12 €</b>	<b>634,44 €</b>	<b>3.655,56 €</b>	<b>25%</b>	<b>913,89 €</b>
Cucharillas café x 120	58,80 €	12,35 €	71,15 €	25%	17,79 €
Cucharillas postre x	58,80 €	12,35 €	71,15 €	25%	17,79 €
Tenedores x 120	70,80 €	14,87 €	85,67 €	25%	21,42 €
Cuchillos x 80	85,44 €	17,94 €	103,38 €	25%	25,85 €
Tazas café x 100	181,44 €	38,10 €	219,54 €	25%	54,89 €
Platillos café x 100	123,84 €	26,01 €	149,85 €	25%	37,46 €
Vasos x100	262,00 €	55,02 €	317,02 €	25%	79,26 €
Platos y cuencos	1.500,00 €	315,00 €	1.815,00 €	25%	453,75 €
Utensilios cocina	680,00 €	142,80 €	822,80 €	25%	205,70 €
<b>Mobiliario</b>	<b>5.668,82 €</b>	<b>1.190,45 €</b>	<b>6.859,27 €</b>	<b>10%</b>	<b>685,93 €</b>
Mesa acero inox. Prelavado mural con	559,40 €	117,47 €	676,87 €	10%	67,69 €
Mesa de obrador 200 x 85 - Fondo 82 cm	903,60 €	189,76 €	1.093,36 €	10%	109,34 €
Sillas madera x 29	1.242,07 €	260,83 €	1.502,90 €	10%	150,29 €
Mesas bar x 22	1.963,50 €	412,34 €	2.375,84 €	10%	237,58 €
Mesas exterior x 5	328,25 €	68,93 €	397,18 €	10%	39,72 €
Sillas exterior x 20	672,00 €	141,12 €	813,12 €	10%	81,31 €

Cuadro 5.14: Maquinaria, utillaje y mobiliario

### 5.2.5. Gestión del inventario

La adecuada gestión del inventario de existencias del restaurantes es esencial para su correcto funcionamiento. Debemos ajustar las necesidades de éste a la demanda esperada.

Como puede verse en el presupuesto de inversión, el stock inicial de existencias constituirá aproximadamente el valor de materias primas necesarias para atender la demanda semanal. Dicha demanda ha sido calculada en el apartado de previsión de ventas. Se deberán reponer la mayoría de materias primas al menos una vez por semana, por tratarse, principalmente, de productos perecederos.

Se quieren ofrecer productos de calidad y por ello se compraran frescos la mayoría de productos. Algunos como las bebidas y envases necesitarán ser repuestos con menos frecuencia y otros, como las lechugas, necesitarán obtenerse unas dos veces por semana, para ofrecer en todo momento ensaladas frescas y de calidad.

De cualquier forma, para hacer una buena gestión de compras debemos tener en cuentas alguno aspectos fundamentales como (Gallego, J.F. 2012 [16]):

- Elegir siempre productos que se ajusten a nuestros requisitos de calidad.
- Llevar un control exhaustivo de nuestro proveedores habituales.
- Verificar que todas las mercancías que entren en el establecimiento se ajusten a la cantidad y calidad del pedido.
- Todas las mercancías deben ser inmediatamente almacenadas y distribuidas de forma conveniente para su conservación, teniendo en cuenta la temperatura necesaria.
- Es necesario marcar el día de entrada de aquellos productos que tengan fecha de caducidad.
- Debe existir una rotación de productos basada en el sistema first in first out, de manera que se consuman primero los que llevan más tiempo en el almacén.
- Los productos que se descongelen deben ser utilizados de forma inmediata y nunca se deben volver a congelar.
- El control de los productos frescos debe ser una tarea fundamental en la cocina y en las instalaciones y equipos donde se conserven. La calidad de éstos no se puede cuestionar. La comprar de productos frescos se ajustarán a las necesidades reales del restaurante.



### 5.3. Plan de recursos humanos

En este apartado detallamos las tareas a desarrollar por cada uno de los puestos ocupados en la empresa así como, su nivel salarial, cuadro 5.15. Todo ello teniendo en cuenta el horario del restaurante, de 12 de la mañana a 12 de la noche.

Cargo	Salario bruto	Tipo impositivo IRPF	Cuota mensual IRPF	SS a cargo empresa 23,60%	SS a cargo trabajador 4,70%	Nomina neta trabajador	Coste total empresa
Chef y jefe de cocina	1.400,00 €	24,75%	346,50 €	330,40 €	65,80 €	987,70 €	1.730,40 €
Ayudante de cocina (2 turnos, 3h)	900,00 €	24,75%	222,75 €	212,40 €	42,30 €	634,95 €	1.112,40 €
Ayudante de cocina refuerzo fin de semana (2 turnos 3 horas)	450,00 €	24,75%	111,38 €	106,20 €	21,15 €	317,48 €	556,20 €
Camarero barra ( 1º turno, 6h)	900,00 €	24,75%	222,75 €	212,40 €	42,30 €	634,95 €	1.112,40 €
Camarero barra ( 2º turno, 6h)	900,00 €	24,75%	222,75 €	212,40 €	42,30 €	634,95 €	1.112,40 €
Camarero ( 1º turno, 6h)	800,00 €	24,75%	198,00 €	188,80 €	37,60 €	564,40 €	988,80 €
Camarero ( 2º turno, 6h)	800,00 €	24,75%	198,00 €	188,80 €	37,60 €	564,40 €	988,80 €
Camarero refuerzo fin de semana (2 turnos de 3 h)	420,00 €	24,75%	103,95 €	99,12 €	19,74 €	296,31 €	519,12 €
Gerente Restaurante (autónomo)	1.200,00 €	24,75%	297,00 €	283,20 €	56,40 €	846,60 €	1.483,20 €
Total mensual	7.770,00 €		1.923,08 €	1.833,72 €	365,19 €	5.481,74 €	9.603,72 €

Cuadro 5.15: Gastos de personal.

Fuente: elaboración propia.

El chef y jefe de cocina se encargará de la elaboración de la comida, de organizar la cocina, elaborar los menús, controlar y gestionar las necesidades de materias primas y controlar la rapidez con que se preparan los pedidos.

El ayudante de cocina se encargará de asistir al cocinero en la elaboración de los platos.

Los camareros de barra realizarán labores de atención a los clientes, recogida de las comandas y cobro a los clientes, además se encargarán de la limpieza y mantenimiento básico del equipamiento de barra.

Los camareros se encargarán del servicio a las mesas y limpieza del salón y terraza.

Por último, el gerente del restaurante será el que gestione el negocio, siendo el responsable de las actividad del restaurante, suministros, pedidos, control de inventarios y de gastos y gestión del personal.

## 5.4. Resumen de las estrategias a seguir para el desarrollo del modelo de negocio

Para finalizar este capítulo, vamos a resumir las principales estrategias que darán forma a este negocio:

- Desarrollaremos una carta de poca extensión que nos proporcionará un enfoque claro del establecimiento. Ayudará a definirlo mejor en la mente del cliente y reducirá nuestras necesidades de capital.
- Nuestra políticas de comunicación estará basada en el marketing de guerrillas, con el que alcanzaremos nuestros objetivos mediante alternativas originales pero con pocos recursos.
- El precio debe cubrir los costes del restaurante, pero no queremos que constituya una barrera de entrada para el cliente. Por ello hemos optado por un nivel de precios medio bajo, similar a los restaurantes cercanos.
- Como aspecto novedoso en el sector de la restauración hemos desarrollado el club de fidelización de Hurry Good con el que premiar la fidelidad del cliente. Este club formará parte al mismo tiempo de nuestra política de comunicación y nuestra política de precios.
- Según la previsión de ventas, obtendremos una ocupación del 14 % en días laborales, y del 72 % en fines de semana.
- El restaurante estará emplazado en una de las zonas más céntricas de la ciudad. Ésta no cuenta con mucho aparcamiento gratuito, pero utilizaremos esta, a priori, desventaja para atraer a clientes abonándoles el importe del parking.
- El diseño del local seguirá un concepto abierto para facilitar la entrada del público.
- El horario del local será de 12 del medio día a 12 de la noche para atender las comidas del medio día, las meriendas y las cenas.
- La inversión inicial necesaria para poner en marcha el restaurante será de 89.679'78 euros, con el IVA incluido.
- Será fundamental llevar a cabo una correcta gestión del inventario que permita atender la demanda real del restaurante y al mismo tiempo cumplir los requisitos de calidad. La frecuencia de reposición de los productos se ajustará a la naturaleza de éstos.
- Por último, el personal contratado deberá adecuarse a la ocupación del restaurante, según el momento de la semana, pero cubriendo siempre el servicio mínimo.

## ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

En el presente capítulo hemos recogido toda aquella información de carácter económico y financiero referente al proyecto, para determinar su viabilidad económica.

En primer lugar hemos calculado los ingresos por ventas y los gastos de explotación, y a continuación, los resultados de los 4 primeros años y sus correspondientes balances así como la previsión desglosada de tesorería del primer año. Todo ello con el objetivo de calcular el cash-flow operativo, el cash-flow de la deuda y el cash-flow financiero, de los cuales se han calculado sus correspondientes tasas internas de rendimiento o TIR y los valores actuales netos o VAN de las rentas generadas.

### 6.1. Previsión de ingresos por ventas y gastos.

En este apartado hemos calculado, en primer lugar, los gastos de explotación anuales, cuadro 6.1. Respecto a éstos, señalarmemos algunas particularidades.

GASTOS EXPLOTACIÓN				
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Otros gastos de explotación:	45.860,00 €	46.080,00 €	46.302,40 €	46.527,25 €
Gastos en I+D del ejercicio				
Arrendamientos y cánones	26.400,00 €	26.400,00 €	26.400,00 €	26.400,00 €
Reparaciones y conservación	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
Servicios de profesionales independientes				
Transportes				
Primas de seguros	3.000,00 €	3.100,00 €	3.200,00 €	3.300,00 €
Servicios bancarios y similares				
Publicidad y relaciones públicas	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €
Suministros	6.000,00 €	6.120,00 €	6.242,40 €	6.367,25 €
Comunicaciones	960,00 €	960,00 €	960,00 €	960,00 €
Otros Tributos (IBI, IAE, IVTM, etc)				
Otros Servicios (gastos de viaje, formación)	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €
Gastos de personal contratado:	115.244,64 €	116.397,09 €	117.561,06 €	118.736,67 €
Sueldos y Salarios	93.240,00 €	94.172,40 €	95.114,12 €	96.065,27 €
Seguridad Social	22.004,64 €	22.224,69 €	22.446,93 €	22.671,40 €
<b>Total</b>	<b>161.104,64 €</b>	<b>162.477,09 €</b>	<b>163.863,46 €</b>	<b>165.263,92 €</b>

Cuadro 6.1: Gastos de explotación previstos para los 4 primeros ejercicios.

Fuente: elaboración propia.

<b>Costes directos medios por grupos de productos</b>	
<b>Bocadillo Gourmet</b>	<b>0,77 €</b>
<b>Ensalada</b>	<b>1,05 €</b>
<b>Fruit Pocket</b>	<b>0,45 €</b>
<b>Alitas y muslitos pollo</b>	<b>1,14 €</b>
<b>Patatas ajo, tomates confitados y sopa</b>	<b>0,34 €</b>
<b>Chips patata y calabacín</b>	<b>0,29 €</b>
<b>Postres ligeros</b>	<b>0,50 €</b>
<b>Muffin ligero</b>	<b>0,40 €</b>
<b>Bebidas frías</b>	<b>0,30 €</b>
<b>Café o infusión</b>	<b>0,15 €</b>
<b>Coste Menú Gourmet</b>	<b>2,13 €</b>
<b>Coste Menú Delight</b>	<b>0,55 €</b>

Cuadro 6.2: Costes materia prima

Fuente: escandallos, Anexo C.

Como se aprecia en el cuadro 6.1, se ha considerado que el precio del alquiler del local no varía los 4 primeros años. La cuenta de publicidad y relaciones públicas es una de las más importante, ya que ésta, aparte de publicitar el restaurante, tiene como finalidad el mantenimiento del club de fidelización de Hurry Good. En el aparatado de comunicación vimos desglosado esta cuenta. Por otro lado en la cuenta de sueldos y salarios se ha aplicado un incremento anual del 1 %.

Otro de los cálculos realizados en este apartado ha sido la previsión de ingresos por ventas, figura 6.3. Para ello se han utilizado los datos obtenidos con el estudio de mercado referente a la previsión de unidades vendidas, figura 5.5, con los que obtenemos unos ingresos por ventas mensuales, con el IVA incluido, de 24.995 euros. Los costes de materias primas aplicados son los calculados en el cuadro 6.2. Se ha considerado, asimismo, un incremento en estos costes del 1.5 % por las mermas que siempre se producen en cualquier restaurante, sobretodo por utilizar productos perecederos. Por tanto, los costes mensuales de materia prima ascienda a 5.493 euros, lo que supone el 22 % aproximadamente del precio de venta.

Producto	Menú Gourmet	Bocadillo	Ensalada	Chips patata o calabacín	Alitas o muslitos pollo confitados o sopa	Patatas ajo, tomatates confitados o sopa	Bebida	Postre / Resto merienda	Merienda Delight	Fruit pocket	Café o infusión	TOTAL
Total unidades vendidas al mes	1710	295	65	406	210	210	359	1100	279	366	515	
Precio venta	9,00 €	5,10 €	3,80 €	3,00 €	3,80 €	2,50 €	1,30 €	2,50 €	2,40 €	2,50 €	1,00 €	
Ingresos mensuales por ventas	15.387,57 €	1.506,90 €	247,38 €	1.218,60 €	797,13 €	524,43 €	466,60 €	2.748,87 €	669,60 €	913,95 €	514,62 €	24.995,65 €
Coste medio por unidad de producto	2,13 €	0,77 €	1,05 €	0,29 €	1,14 €	0,34 €	0,30 €	0,50 €	0,55 €	0,45 €	0,15 €	
Costes directos mensuales	3.633,97 €	228,44 €	68,51 €	117,80 €	238,09 €	71,32 €	107,68 €	549,77 €	153,45 €	165,88 €	77,19 €	5.412,10 €
Porcentaje mermas materias primas	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	
Coste mensual mermas	54,51 €	3,43 €	1,03 €	1,77 €	3,57 €	1,07 €	1,62 €	8,25 €	2,30 €	2,49 €	1,16 €	81,18 €
Compras IMP al mes	3.688,48 €	231,87 €	69,53 €	119,56 €	241,66 €	72,39 €	109,29 €	558,02 €	155,75 €	168,37 €	78,35 €	5.493,28 €
4% IVA incluido en el precio de compra SOPORTADO	141,86 €	8,92 €	2,67 €	4,60 €	9,29 €	2,78 €	4,20 €	21,46 €	5,99 €	6,48 €	3,01 €	211,28 €
10 % IVA incluido en el precio de venta REPERCUTIDO	1.398,87 €	136,99 €	22,49 €	110,78 €	72,47 €	47,68 €	42,42 €	249,90 €	60,87 €	83,09 €	46,78 €	2.272,33 €
Diferencia: IVA a ingresar	1.257,01 €	128,07 €	19,81 €	106,18 €	63,17 €	44,89 €	38,21 €	228,43 €	54,88 €	76,61 €	43,77 €	2.061,05 €

Cuadro 6.3: Previsión de ingresos por ventas y costes de materia prima.

Fuente: elaboración propia.

## 6.2. Previsión de resultados del ejercicio; pérdidas y ganancias.

El cálculo del resultado contable tiene su expresión en la cuenta de Pérdidas y Ganancias. Ésta mide los beneficios o las pérdidas empresariales durante un periodo de tiempo.

En este apartado se ha calculado el resultado para los 4 primeros años, cuadro 6.4. Se ha aplicado un incremento anual del 5 % por ventas, basándonos en los beneficios que nos aportará en club de fidelización (Melero, J.L., 2014 [21]), analizados anteriormente.

Como puede apreciarse, obtenemos un resultado positivo ya desde el primer año, que utilizaremos para el cálculo de los balances provisionales.

	PÉRDIDAS Y GANANCIAS			
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ventas	272.679,78 €	286.313,77 €	300.629,46 €	315.660,93 €
Consumos	63.384,02 €	66.553,23 €	69.880,89 €	73.374,93 €
Gastos de personal contratado	115.244,64 €	116.397,09 €	117.561,06 €	118.736,67 €
Otros gastos de explotación	45.860,00 €	46.080,00 €	46.302,40 €	46.527,25 €
Amortizaciones	14.957,75 €	14.957,75 €	14.957,75 €	14.957,75 €
RTDO. DE EXPLOTACION	33.233,36 €	42.325,71 €	51.927,36 €	62.064,33 €
Costes de personal no laboral				
BAII	33.233,36 €	42.325,71 €	51.927,36 €	62.064,33 €
Gastos financieros	4.151,54 €	2.224,65 €	1.635,44 €	1.016,11 €
BAI	29.081,82 €	40.101,06 €	50.291,92 €	61.048,22 €
Resultados negativos anteriores				
Tipo Impositivo (%)	20%	20%	20%	20%
Impuestos	5.816,36 €	8.020,21 €	10.058,38 €	12.209,64 €
<b>RESULTADO</b>	<b>23.265,46 €</b>	<b>32.080,84 €</b>	<b>40.233,54 €</b>	<b>48.838,58 €</b>

Cuadro 6.4: Pérdidas y Ganancias previstas para los 4 primeros años.

Fuente: elaboración propia.

## 6.3. Previsión de tesorería del primer año

La previsión de tesorería, en inglés cash-flow, es una de las herramientas más importantes de cualquier negocio. Permite conocer el flujo de dinero que tiene disponible la empresa de manera interna durante un periodo de tiempo determinado, en el ámbito temporal del corto plazo (Bernal, J. J., et al. 2009 [39])

El control de dichos flujos internos, calculados en el cuadro 6.5, permitirá evitar problemas de falta de liquidez o, por el contrario, desarrollar políticas con las que gestionar de manera eficiente los excedentes de caja.

Ya desde el primer mes obtenemos un resultado positivo, lo que consideremos esencial, ya que todos estos cálculos son meras suposiciones, y será importante contar con cierto margen, ante posibles errores en nuestras estimaciones.

PREVISIÓN TESORERÍA 1º AÑO													Año 2	
CONCEPTO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	MES 1	MES 12
(1) Saldo Inicial		3.961,81 €	10.842,92 €	17.724,02 €	18.835,90 €	25.717,01 €	32.598,12 €	33.710,00 €	40.591,10 €	47.472,21 €	44.633,84 €	51.514,95 €	58.396,06 €	
<b>Cobros</b>														
Cobros clientes / ventas	24.995,65 €	24.995,65 €	24.995,65 €	24.995,65 €	24.995,65 €	24.995,65 €	24.995,65 €	24.995,65 €	24.995,65 €	24.995,65 €	24.995,65 €	24.995,65 €	26.245,43 €	
Capital/Recursos propios	30.000,00 €													
Préstamos	60.000,00 €													
(2) Total cobros	114.995,65 €	24.995,65 €	24.995,65 €	24.995,65 €	24.995,65 €	24.995,65 €	24.995,65 €	24.995,65 €	24.995,65 €	24.995,65 €	24.995,65 €	24.995,65 €	26.245,43 €	
<b>Pagos</b>														
Inversiones	88.519,30 €													
Pagos a proveedores	5.493,28 €	5.493,28 €	5.493,28 €	5.493,28 €	5.493,28 €	5.493,28 €	5.493,28 €	5.493,28 €	5.493,28 €	5.493,28 €	5.493,28 €	5.493,28 €	5.767,95 €	
Sueldos y Salarios (Netos) de Personal contratado	5.481,74 €	5.481,74 €	5.481,74 €	5.481,74 €	5.481,74 €	5.481,74 €	5.481,74 €	5.481,74 €	5.481,74 €	5.481,74 €	5.481,74 €	5.481,74 €	5.536,55 €	
Seguridad Social de Personal contratado	2.198,91 €	2.198,91 €	2.198,91 €	2.198,91 €	2.198,91 €	2.198,91 €	2.198,91 €	2.198,91 €	2.198,91 €	2.198,91 €	2.198,91 €	2.198,91 €	2.220,90 €	
IRPF				5.769,23 €			5.769,23 €			5.769,23 €			5.769,23 €	
Publicidad, propaganda y relaciones públicas	666,67 €	666,67 €	666,67 €	666,67 €	666,67 €	666,67 €	666,67 €	666,67 €	666,67 €	666,67 €	666,67 €	666,67 €	666,67 €	
Primas de seguros	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	
Arrendamientos y cánones	6.600,00 €	2.200,00 €	2.200,00 €	2.200,00 €	2.200,00 €	2.200,00 €	2.200,00 €	2.200,00 €	2.200,00 €	2.200,00 €	2.200,00 €	2.200,00 €	2.200,00 €	
Gastos en I+D del ejercicio														
Suministros	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	510,00 €	
Comunicaciones	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	
Otros servicios (gastos de viaje, formación, etc.)	41,67 €	41,67 €	41,67 €	41,67 €	41,67 €	41,67 €	41,67 €	41,67 €	41,67 €	41,67 €	41,67 €	41,67 €	41,67 €	
Devolución préstamos, créditos, etc.	1.202,28 €	1.202,28 €	1.202,28 €	1.202,28 €	1.202,28 €	1.202,28 €	1.202,28 €	1.202,28 €	1.202,28 €	1.202,28 €	1.202,28 €	1.202,28 €	1.145,11 €	
Total pagos	111.033,84 €	18.114,54 €	18.114,54 €	23.883,77 €	18.114,54 €	18.114,54 €	23.883,77 €	18.114,54 €	18.114,54 €	23.883,77 €	18.114,54 €	18.114,54 €	24.188,07 €	
IVA repercutido		2.272,33 €	2.272,33 €	2.272,33 €	2.272,33 €	2.272,33 €	2.272,33 €	2.272,33 €	2.272,33 €	2.272,33 €	2.272,33 €	2.272,33 €	2.385,95 €	
IVA soportado		211,28 €	211,28 €	211,28 €	211,28 €	211,28 €	211,28 €	211,28 €	211,28 €	211,28 €	211,28 €	211,28 €	221,84 €	
Diferencia soportado repercutido														
Liquidación trimestral														
Pago de IVA				-8.416,06 €			6.183,15 €		2.061,05 €	2.061,05 €	2.061,05 €	2.061,05 €	2.164,10 €	
DIFERENCIA COBROS-PAGOS	3.961,81 €	10.842,92 €	17.724,02 €	18.835,90 €	25.717,01 €	32.598,12 €	33.710,00 €	40.591,10 €	47.472,21 €	44.633,84 €	51.514,95 €	58.396,06 €	54.270,26 €	

Cuadro 6.5: Previsión tesorería primer año.

Fuente: elaboración propia.

## 6.4. Previsión de balances de los 4 primeros ejercicios

Otro aspecto fundamental para el análisis económico y financiero es la configuración del balance provisional de varios años consecutivos para poder analizar, a través de ratios, aspectos fundamentales del funcionamiento de la empresa.

En el cuadro 6.6, vemos como quedarían configurados los balances de Hurry Good, en los 4 primeros ejercicios.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<b>ACTIVO</b>	<b>133.476,62 €</b>	<b>148.499,99 €</b>	<b>177.295,43 €</b>	<b>214.819,62 €</b>
Activo No Corriente:	73.920,08 €	73.920,08 €	73.920,08 €	73.920,08 €
Inmovilizado Intangible	3.790,00 €	2.580,00 €	1.370,00 €	160,00 €
Inmovilizado Material	55.172,33 €	41.424,58 €	27.676,82 €	13.929,07 €
Inmovilizado Financiero				
Amortización Acumulada	14.957,75 €	29.915,50 €	44.873,26 €	59.831,01 €
Activo Corriente:	59.556,54 €	74.579,91 €	103.375,35 €	140.899,54 €
Existencias	1.160,48 €	1.218,50 €	1.279,43 €	1.343,40 €
Clientes y otros deudores				
Tesorería	58.396,06 €	73.361,41 €	102.095,92 €	139.556,14 €
<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>133.476,62 €</b>	<b>148.499,99 €</b>	<b>177.295,43 €</b>	<b>214.819,62 €</b>
<b>PATRIMONIO NETO:</b>	<b>53.265,46 €</b>	<b>85.346,30 €</b>	<b>125.579,84 €</b>	<b>174.418,42 €</b>
Fondos propios:				
Capital social	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €
Reservas		23.265,46 €	55.346,30 €	95.579,84 €
Resultados del ejercicio	23.265,46 €	32.080,84 €	40.233,54 €	48.838,58 €
Subvenciones, donaciones y legados recibidos				
<b>PASIVO NO CORRIENTE:</b>	<b>41.224,12 €</b>	<b>27.482,80 €</b>	<b>13.741,48 €</b>	<b>0,00 €</b>
Deudas a largo plazo:				
Deudas a largo plazo por préstamos recibidos	41.224,12 €	27.482,80 €	13.741,48 €	0,00 €
Otra financiación a largo plazo				
<b>PASIVO CORRIENTE:</b>	<b>38.987,05 €</b>	<b>35.670,89 €</b>	<b>37.974,11 €</b>	<b>40.401,20 €</b>
Deudas a corto plazo con entidades de crédito	13.741,32 €	13.741,32 €	13.741,32 €	13.741,32 €
Proveedores				
Acreedores				
Administraciones Públicas	25.245,73 €	21.929,57 €	24.232,79 €	26.659,88 €
Anticipos de clientes				

Cuadro 6.6: Balances previstos en los 4 primeros años.

Fuente: elaboración propia.

Con los datos de estos balances, y con los obtenidos en los apartados anteriores, podemos comprobar cual sería, por ejemplo, su rentabilidad económica y financiera.

$$\text{Rentabilidad económica} = \frac{\text{Rtdo. explotación ajustado}}{\text{A. no corriente explot.} + \text{A. corriente explotación}} \cdot 100 \quad (6.1)$$



$$\text{Rentabilidad financiera} = \frac{\text{Rtdo. ejercicio}}{\text{Fondos propios}} \cdot 100 \quad (6.2)$$

La rentabilidad económica mide la relación entre el beneficio antes de impuestos e intereses (BAII) y el activo total de la explotación, es decir, la rentabilidad que se obtiene de las inversiones sin considerar como se configura la estructura financiera de la empresa (García Pérez de Lema, D., 2010 [5])

La rentabilidad financiera se define como el porcentaje de rendimiento obtenido en la empresa sobre sus fondos propios. Esto permite, en términos financieros, juzgar las rentas que alcanzan los propietarios en función del riesgo asumido.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Resultado de la explotación ajustado	33.233,36 €	42.325,71 €	51.927,36 €	62.064,33 €
Activo no corriente de la explotación	58.962,33 €	44.004,58 €	29.046,82 €	14.089,07 €
Activo corriente de la explotación	59.556,54 €	74.579,91 €	103.375,35 €	140.899,54 €
<b>Rentabilidad económica</b>	<b>28,0%</b>	<b>35,7%</b>	<b>39,2%</b>	<b>40,0%</b>

Cuadro 6.7: Rentabilidad económica.

Fuente: elaboración propia.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Resultados ejercicio, período t-ésimo	23.265,46 €	32.080,84 €	40.233,54 €	48.838,58 €
Fondos propios, período t-1 ésimo	30.000,00 €	53.265,46 €	85.346,30 €	125.579,84 €
<b>Rentabilidad financiera</b>	<b>77,6%</b>	<b>60,2%</b>	<b>47,1%</b>	<b>38,9%</b>

Cuadro 6.8: Rentabilidad financiera.

Fuente: elaboración propia.

Ambos ratios, cuadros 6.7 y 6.8, muestran una buena rentabilidad de la empresa, que de antemano, parecen asegurar su supervivencia. No obstante, estos y otros ratios deberán ser estudiados en cada periodo de funcionamiento del restaurante, para ser conscientes en cada momento de la situación real de la empresa.

## 6.5. Cash-flow operativo

El cash-flow operativo o flujo operativo de caja estima los fondos que generará el proyecto, sin considerar los flujos destinados a los inversores, en este caso, los prestamistas. Este flujo solo incluye los flujos de caja de las operaciones y la inversión pero excluye los flujos de financiación (Pérez-Carballo Veiga, J.F., 2013 [32]).

El flujo de caja, cuadro 6.9, es importante para evaluar el atractivo económico de los proyectos de inversión. La rentabilidad esperada de un proyecto se obtiene comparando el movimiento de fondos que se espera que genere durante su vida útil con los fondos que se estima que absorberá su ejecución. Como los importes de los flujos están desplazados en el tiempo, es preciso hallar el equivalente financiero de cada uno en el origen de la evaluación. Para ello se ha calculado el valor actual neto del proyecto o VAN, utilizando como tasa de actualización un 1 %. La inversión será aceptable si este VAN es positivo.

	CASH-FLOW OPERATIVO				
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Inversiones	75.080,56 €				
Capital circulante		1.160,48 €	58,02 €	60,93 €	63,97 €
Fondos absorbidos	75.080,56 €	1.160,48 €	58,02 €	60,93 €	63,97 €
Ventas		272.679,78 €	286.313,77 €	300.629,46 €	315.660,93 €
Costes		224.488,66 €	229.030,31 €	233.744,34 €	238.638,85 €
Fondos generados		48.191,12 €	57.283,46 €	66.885,11 €	77.022,08 €
Amortizaciones		14.957,75 €	14.957,75 €	14.957,75 €	14.957,75 €
BaII		33.233,36 €	42.325,71 €	51.927,36 €	62.064,33 €
Impuesto s/Bº		6.646,67 €	8.465,14 €	10.385,47 €	12.412,87 €
Pago impuestos			6.646,67 €	8.465,14 €	10.385,47 €
CFO	-75.080,56 €	32.072,88 €	35.621,01 €	43.401,30 €	51.614,89 €
CFO Acumulado	-75.080,56 €	-43.007,68 €	-7.386,67 €	36.014,63 €	87.629,52 €

Cuadro 6.9: Cash-flow operativo.

Fuente: elaboración propia.

$$VAN = -A + \frac{Q_1(1+K)^3 + Q_2(1+K)^2 + Q_3(1+K)^1 + Q_4}{(1+K)^4} \quad (6.3)$$

$$VAN = -75.080,56 + \frac{32072,88(1+0,01)^3 + 35621,01(1+0,01)^2 + 43401,3(1+0,01)^1 + 51614,89}{(1+0,01)^4} \quad (6.4)$$

$$VAN = 51377,16 \text{ €} \quad (6.5)$$

$$TIR = \left[ \frac{32072,88(1+0,01)^3 + 35621,01(1+0,01)^2 + 43401,3(1+0,01)^1 + 51614,89}{75080,56} \right]^{\frac{1}{4}} - 1 \quad (6.6)$$

$$TIR = 25,31 \% \quad (6.7)$$

Vemos como, tanto el VAN como la TIR, muestran que, a nivel operativo, la inversión ofrece unas rentas superiores al desembolso requerido para su ejecución.

De hecho, calculando el periodo de recuperación, en ingles *payback*, observamos que la inversión se recuperaría a los 3 años y 2 meses, desde el punto de vista operativo.

El periodo de recuperación de una inversión, también llamado *payback* y *pay off*, se puede definir como el tiempo que se tarda en recuperar el desembolso inicial (Ketelhohn, W., et al. 2004 [34])

## 6.6. Cash-flow de la deuda

El flujo de caja para la deuda o cash-flow de la deuda estima los flujos vinculados a la deuda financiera para financiar el proyecto. Este flujo es el servicio neto que representa el dinero destinado al negocio en un periodo, deducidos la nueva deuda cobrada y el impuesto

ahorrado por ser deducibles fiscalmente los intereses (Pérez-Carballo Veiga, J.F.,2013 [32]. Si se calcula desde la perspectiva del dinero que reciben los prestamista, éste se compone de:

- Los gastos financieros, reducidos en el ahorro de impuestos que provocan.
- La amortización del principal reducida por la nueva financiación obtenida.

El ahorro o escudo fiscal se refiere a que los intereses, como la mayoría de los costes y gastos, son deducibles y, por lo tanto, reducen el impuesto sobre el beneficio generado por la inversión.

	CASH-FLOW DEUDA					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Préstamos l/p recibidos	60.000,00 €					
Total entregas financieras	60.000,00 €					
Devolución capital préstamos		10.275,82 €	11.516,55 €	12.105,79 €	12.725,18 €	13.376,35
Pago intereses préstamos		4.151,54 €	2.224,65 €	1.635,44 €	856,39 €	365,06
Total salidas financieras	0,00 €	14.427,36 €	13.741,20 €	13.741,23 €	13.581,57 €	13.741,41 €
Escudo fiscal		830,31 €	444,93 €	327,09 €	171,28 €	73,01 €
CFD	60.000,00 €	-13.597,05 €	-13.296,27 €	-13.414,14 €	-13.410,29 €	-13.668,40 €

Cuadro 6.10: Cash-flow deuda.

Fuente: elaboración propia.

Utilizaremos estos resultados para obtener el cash-flow financiero.

## 6.7. Cash-flow financiero

El cash-flow financiero estima el dinero que queda para los socios después de atender todos los desembolsos. Se calcula obteniendo la diferencia entre el flujo operativo y el de la deuda que financia el proyecto. Este flujo generado por la inversión se materializa en el efectivo disponible para los socios que podrán emplearlos en otros proyecto (Pérez-Carballo Veiga, J.F.,2013 [32].

	CASH-FLOW FINANCIERO				
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
CASH-FLOW OPERATIVO	-75.080,56 €	32.072,88 €	35.621,01 €	43.401,30 €	51.614,89 €
CASH-FLOW DEUDA	60.000,00 €	-13.597,05 €	-13.296,27 €	-13.414,14 €	-13.410,29 €
<b>CASH-FLOW FINANCIERO</b>	<b>-15.080,56 €</b>	<b>18.475,83 €</b>	<b>22.324,74 €</b>	<b>29.987,15 €</b>	<b>38.204,60 €</b>
CASH-FLOW FINANCIERO ACUMULADO	-15.080,56 €	3.395,27 €	25.720,01 €	55.707,17 €	93.911,76 €

Cuadro 6.11: Cash-flow financiero.

Fuente: elaboración propia.

Al igual que hicimos con el cash-flow operativo, hemos calculado el VAN y la TIR.

$$VAN = -15080,56 + \frac{18475,83(1 + 0,01)^3 + 22324,74(1 + 0,01)^2 + 29987,15(1 + 0,01)^1 + 38204,6}{(1 + 0,01)^4} \quad (6.8)$$

$$VAN = 68789,89 \text{ €} \quad (6.9)$$

$$TIR = \left[ \frac{18475,83(1 + 0,01)^3 + 22324,74(1 + 0,01)^2 + 29987,15(1 + 0,01)^1 + 38204,6}{15080,56} \right]^{\frac{1}{4}} - 1 \quad (6.10)$$

$$TIR = 68,92 \% \quad (6.11)$$

Como puede observarse los resultados obtenidos son muy optimistas. Según los criterios de aceptación del VAN y la TIR, el primero se acepta cuando es mayor que 0, y el segundo cuando es superior a  $k$ , que como dijimos es del 1 %. En este caso, a la luz de estas cifras, podemos decir, no sin cierta cautela, que el proyecto es rentable y debería aceptarse.

Además vemos cómo la inversión se recuperaría ya en el primer año. Si calculamos el pay-back, comprobamos que el total de la inversión se recupera a los 9 meses y 23 días aproximadamente.

## ESTRUCTURA LEGAL

La empresa es una realidad económica sometida a diversos aspectos del Ordenamiento jurídico. Es esencial elegir correctamente la forma jurídica de nuestra empresa, ya que de ello dependerá el estatuto jurídico del empresario quien, como titular de la empresa, será el sujeto y objeto del Derecho mercantil y no la empresa que carece de personalidad jurídica (Acosta Hernandez, A. 2010 [5]).

La forma jurídica adoptada para Hurry Good sera de de Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.).

Este tipo de sociedad viene regulada, principalmente, en el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. Según éste:

- En la sociedad de responsabilidad limitada, el capital, que estará dividido en participaciones sociales, se integrará por las aportaciones de todos los socios, quienes no responderán personalmente de las deudas sociales (artículo 1.2).
- El capital de la sociedad de responsabilidad limitada no podrá ser inferior a tres mil euros y se expresará precisamente en esa moneda (artículo 4.1).
- En la denominación de la sociedad de responsabilidad limitada deberá figurar necesariamente la indicación «Sociedad de Responsabilidad Limitada», «Sociedad Limitada» o sus abreviaturas «S.R.L.» o «S.L.» (artículo 6.1).

En nuestro caso, la sociedad estará formada por dos socios, cada uno de los cuales desembolsará 15.000 euros.

A continuación se detallan algunos de los trámites que deberemos llevar a cabo para la constitución, cuadro 7.1, y la puesta en marcha del restaurante, cuadro 7.2.

<b>TRÁMITES PARA LA CONSTITUCIÓN Y ADOPCIÓN DE LA PERSONALIDAD JURÍDICA</b>	
Organismo o institución	Trámite
Registro Mercantil Central	Certificación negativa del nombre.
Ministerio de Economía y Competitividad - Dirección General del Tesoro y Política Financiera	Autorización previa administrativa.
Notario.	Escritura pública.
Consejería de Hacienda de las CCAA	Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados.
Registro Mercantil.	Inscripción de la empresa.
Agencia Tributaria (AEAT)	Número de identificación fiscal.
Registros especiales.	Inscripción en registros especiales.
Notario.	Acta notarial.

Cuadro 7.1: Trámites para la constitución y adopción de la personalidad jurídica.

Fuente: Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa

<b>TRÁMITES PARA LA PUESTA EN MARCHA</b>	
Organismo o institución	Trámite
Agencia Española de Protección de Datos.	Registro de ficheros de carácter personal.
Agencia Tributaria (AEAT).	Alta en el Censo de emprendedores.
	Impuesto sobre Actividades Económicas.
Ayuntamiento.	Alta en el impuesto sobre bienes inmuebles.
	Licencia de actividad.
Consejería de Trabajo de la CCAA	Comunicación de apertura del centro de trabajo.
Inspección Provincial de Trabajo.	Obtención y legalización del libro de Visitas.
	Obtención del calendario laboral.
Registro de la Propiedad Inmobiliaria.	Inscripción en el Registro de la Propiedad Inmobiliaria.
Registro Industrial	Inscripción en el Registro Industrial.
Servicio Público de Empleo Estatal	Alta de los contratos de trabajo.
Tesorería territorial de la Seguridad Social	Afiliación de trabajadores.
	Alta en el Régimen de la Seguridad Social.
	Inscripción de la empresa.

Cuadro 7.2: Trámites para la puesta en marcha de la empresa.

Fuente: Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa

## CONCLUSIONES

El objetivo perseguido con el desarrollo de este trabajo ha sido, en primer lugar, el de identificar unas necesidades no cubiertas en el mercado de la restauración lorquino, y en segundo lugar, intentar dar respuesta a éstas con la creación de Hurry Good.

El análisis de mercado nos ha ofrecido una perspectiva enfocada desde el punto de vista del cliente. Hemos estudiado cómo los lorquinos consumen los servicios de restauración y qué es lo que consideran debe mejorar. De esta manera, con los resultados obtenidos, hemos orientado y adaptado nuestra estrategia y producto hacia la satisfacción plena del cliente.

En nuestro caso, hemos querido centrarnos en un segmento concreto de la clientela, con el fin de especializarnos y poder así, ofrecer un servicio de calidad. Dicho segmento, que es aquel que más se preocupa por su alimentación y querría mejorarla cuando come fuera, constituye aproximadamente el 4.73 % de la población de Lorca.

De este segmento sabemos entre otras cosas, que, al igual que el resto de población, demanda una mayor originalidad y variedad en la oferta actual y que a la hora de elegir restaurante lo más importante es el precio. También sabemos que no por preocuparse más por su alimentación demandan más platos de verduras y ni dejan de tomar postre. Esto ha sido esencial a la hora de configurar el menú del Hurry Good.

Por otro lado, el estudio de la competencia ha estado orientado, no a ser superiores que los demás en lo que ya ofrecen, sino ha intentar encontrar zonas del mercado sin explotar. Así, hemos descubierto que la originalidad y presentación de los platos, pese a ser algo demandado, constituyen unos de los aspectos mas descuidados, y que ninguno de los restaurantes de Lorca, desarrolla estrategias que premien al cliente por visitar su establecimiento. Además, no existe en la ciudad ningún restaurante especializado en ofrecer platos saludables, como queremos hacer nosotros.

A la vista de estos resultados, se desarrollará un club de fidelización entre los clientes con los que agradecer mediante descuentos y premios las visitas a nuestro restaurante y al mismo tiempo incentivar futuros consumos. Por supuesto la presentación y originalidad de nuestros platos será una máxima en nuestra estrategia sin descuidar los demás aspectos, como la calidad, el precio o el ambiente del local.

Tras realizar el análisis económico financiero del proyecto, vemos, asimismo, que todas estas estrategias están avaladas por los resultados obtenidos. A nivel operativo, en el plazo de 4 años, el proyecto ofrece una rentabilidad del 25.31 %, la cual, teniendo en cuenta también la financiación del proyecto, se eleva hasta el 68.92 %.

Todo el desembolso inicial se recuperaría en poco más de 3 años a nivel operativo y en menos de 1 año a nivel financiero.

Estos resultados hacen de éste un proyecto potencialmente atractivo. Pese a todo, debemos ser cautelosos, y conscientes de nuestras limitaciones. No tenemos experiencia en este sector y la situación económica, pese a dejar entrever cierta mejoría, avanza muy lentamente y no a paso firme.

El control y análisis constantes de las estrategias y estados financieros de la empresa, serán esenciales, en caso de que ésta se desarrolle.

A priori, el proyecto es viable, pero esto solo será posible si llevamos a cabo una adecuada administración y dirección de la empresa.



## **ANEXOS**



## A. Encuesta

Sexo <input type="checkbox"/> Hombre <input type="checkbox"/> Mujer	Edad _____	Profesión:
---	------------	------------

**1- ¿Con qué frecuencia sueles comer fuera de casa ?**

- ☐ 1 Vez al mes  
☐ 2 o 3 veces al mes  
☐ 1 vez a la semana  
☐ 2-3 veces por semana  
☐ Casi a diario o diariamente  
☐ Algunas veces al año

**2- ¿Cuándo suelen ser esas comidas principalmente?**

- ☐ En días laborales  
☐ En fines de semana  
☐ Ambos

**3- Aproximadamente, ¿en cuántas de las comidas que haces fuera de casa llevas comida preparada de casa?**

- ☐ En la mayoría  
☐ En la mitad  
☐ Solo algunas veces  
☐ En ninguna

**4 - ¿En qué tipos de restaurantes sueles comer más? (Marca como máximo 3 opciones)**

- ☐ De comida rápida como BurguerKing, McDonald  
☐ Bocaterías, pizzerías, turkos, etc.  
☐ Con ofertas de menú diario  
☐ Restaurantes con carta  
☐ Bares de tapas  
☐ Otros

**5- Si recuerdas los nombres de esos restaurante, escríbelos, por favor:**

1-

2-

3-

4-

**6 - ¿Por qué sueles elegir los restaurantes seleccionados en la pregunta anterior? Elije como máximo 3**

- ☐ Por el precio  
☐ La calidad de los alimentos  
☐ La variedad de alimentos  
☐ La rapidez  
☐ El sabor  
☐ La cercanía  
☐ El ambiente y la decoración  
☐ Que tengan terraza exterior  
☐ Otro, diga por qué

**7 - Grado de satisfacción**

- ☐ Excelente  
☐ Notable  
☐ Bueno  
☐ Suficiente  
☐ Insuficiente

**8 - ¿Qué mejorarías de los restaurantes a los que sueles ir?**

- ☐ La decoración  
☐ El ambiente (ej: la musica)  
☐ El trato del personal  
☐ Limpieza del local  
☐ La originalidad y variedad de los platos  
☐ Otro, diga qué:

**9- Comiendo fuera ¿crees que sueles descuidar tu alimentación (ej: comiendo mal o en exceso)?**

- ☐ Siempre  
☐ Casi siempre  
☐ Algunas veces  
☐ Casi nunca  
☐ Nunca

**¿Es esto algo que te gustaría mejorar?**

- ☐ Si  
☐ No      ☐ Me da igual

**10 - ¿Qué importancia le das a las calorías que consumes y a la calidad nutricional de los platos?**

- ☐ No me importa nada.
- ☐ Me importa algo. Soy consciente de mi dieta, aunque suelo comer lo que me apetece sin reparar en la calorías que consumo.
- ☐ Me importa bastante. Aunque de vez en cuando me doy algún capricho intento comer variado vigilando los excesos.
- ☐ Me importa mucho. Me gusta comer bien y al mismo tiempo cuidarme, que no me tenga que arrepentir después.

**11 - Gasto medio por comida**

- ☐ Menos de 5 euros
- ☐ Entre 5 y 9 euros
- ☐ Entre 10 y 15 euros
- ☐ Entre 15 y 20 euros
- ☐ Más de 20 euros

**A la hora de comer:****12- ¿Te gusta comer junto con el plato principal alguna ración de verduras, como una ensalada?**

- ☐ Si, siempre.
- ☐ Casi siempre
- ☐ De vez en cuando.
- ☐ Casi nunca
- ☐ Nunca

**13- Y el postre ¿como te suele gustar?**

- ☐ No suelo tomar postre
- ☐ Siempre algo ligero como fruta
- ☐ Casi siempre prefiero algo ligero, como fruta o yogur, aunque de vez en cuando me apetece algún dulce.
- ☐ Casi siempre me gusta acabar con algún dulce.



**MUCHAS GRACIAS**  
**POR TU COLABORACIÓN**

# **B. Carta de Hurry Good**

## Bocadillos

**Bocata de secreto Ibérico:** pan tierno, secreto asado, chalota, ajo, guindilla fresca, aguacate, limón, mahonesa, tomate, una pizca de mantequilla, aceite de oliva, brotes tiernos de espinacas y cebollino picado.



**Perrito Vienés:** pan vienés, salchicha Frankfurt, pepinillos, zanahoria, hojas de berza, una pizca de mostaza, mahonesa y ketchup, mostaza Dijon, queso camembert, aceite de oliva, rúcula y chalota.

**Bocata de Pollo:** pan crujiente, huevo, rúcula, pechuga de pollo, queso Ibaizabal, ajo, aceite de oliva, vinagre y sal.

**Burrito de atún:** tortas de maíz, cebolleta, pimientos del piquillo, ajo, cayena, huevo, queso de Burgos, atún y salsa romesco fría.

**Pita de solomillos Ibérico:** pan de pita, solomillo ibérico, pimientos del piquillo, ajo, mostaza de grano, perejil, rúcula y germinados verdes.



**Bocata de lomo adobado:** pan rústico, ajo, chalota, piment d'Espelette, cebollino, mantequilla, pimenta molida, lomo adobado y aceite de oliva.

**Sandwich de Salmón con manzana:** pan moreno, hojas frescas de perejil, eneldo y cebollino, tomates confitados, manzana verde, queso cremoso, limón, yogur, salmón ahumado, germinados frescos, aceite de oliva y sal.

## Ensaladas

**Ensalada Wardorf:** endivias, raíz de apio, manzana ácida, maíz dulce, piña natural, aceite de oliva, salsa tofunesa, queso fresco idiazábal y bacalao ahumado.



**Ensalada de naranja y bacalao:** naranja, cebolleta, aceitunas negras, bacalao desalado, aceite de oliva y ajetes tiernos.

**Ensalada de escarola con romesco:** escarola, bacalao desalado, atún, anchoas, aceitunas verdes y negras, y salsa romesco.

**Ensalada de manzana y nueces:** mezcla de lechugas tiernas, queso de cabra, frambuesas, aceite de oliva, vinagre de vino tinto, miel, manzana verde nueces y germinados frescos.

**Ensalada mediterránea:** mezcla de lechugas, tomate cherry, huevo de codorniz, queso parmesano, aceitunas negras, piñones, vinagre de manzana, aceite de oliva y albahaca fresca



**Ensalada de pasas, queso de cabra y nueces:** mezcla de lechugas, pasas, queso de cabra, nueces, miel, aceite de oliva y vinagre de Módena.

## Para picar o acompañar

**Patatas hervidas con salsa de ajo:** patata cocida con piel, con salda de ajo (leche, huevo, vinagre de sidra, ajo, aceite de girasol, guindilla zubia, perejil y anchoas)



**Alitas de pollo con mojo picón:** alitas de pollo al horno con salsa mojón

**Muslitos de pollo con miel:** Muslos de pollo al horno con miel y especias (pimentón dulce y picante, curry, mostaza, jengibre, tomillo, orégano, estragón, pimienta, leche, y pan rallado japonés)

**Tomates confitados;** tomate, ajo, tomillo, aceite de oliva, sal y azúcar.



**Sopa fría de tomate:** tomates, pan, aceite, soja, vinagre de jerez, hielo, ajo, agua, ketchup, guindilla picante y sal.



**CHIPS DE PATATA AL HORNO:** patatas crujientes al horno, sin aceite, con salsa de ketchup y salsa de ajo.



**CHIPS DE CALABACÍN CON MIEL:** rodajas de calabacín crujiente al horno, sin aceite y con un delicioso y exquisito toque de miel.

## Meriendas

### Fruits pockets

**Manzana Kiwi Melocotón Pera**

#### Con crema de queso descremado

Fruta troceada con crema de queso descremada y frutos secos.



#### Con yogur desnatado, y muesli crujiente

Fruta troceada con yogur desnatado, y muesli crujiente.

#### Muffin ligeros

Deliciosas magdalenas bajas en grasas y azúcares. De muesli, frutos rojos o chocolate negro.



**Pastel de limón ligero**



**Mousse de fresa**



**Tarta de chocolate baja en calorías**



**Banana Split**

**Brocheta de fruta**



**Ensalada de fruta con yogur y miel**

**Mousse de manzanas con yogur**



## Postres ligeros

**Pastel de limón ligero**



**Mousse de fresa**



**Tarta de chocolate baja en calorías**



**Banana Split**

**Brocheta de fruta**



**Ensalada de fruta con yogur y miel**

**Mousse de manzanas con yogurt**



## C. Escandallos

Los precios utilizados para el cálculo del coste de cada plato, son, en su mayoría, precios reales que podemos encontrar actualmente en las grandes cadenas de hipermercados. De esta manera, podemos asegurarnos la viabilidad del proyecto, por partir del peor escenario posible de estos costes.

### C.1. Bocadillos Gourmet

Bocata de secreto Ibérico			
Ingrediente	precio kg	Cantidad kg	coste €
Pan tierno	2,00 €	0,085	0,170 €
Secreto asado	6,00 €	0,03	0,180 €
Chalota	0,60 €	0,01	0,006 €
Ajo	6,00 €	0,002	0,012 €
Guindilla fresca	3,00 €	0,005	0,015 €
Aguacate	3,00 €	0,02	0,060 €
Limón	1,20 €	0,02	0,024 €
Mahonesa	2,00 €	0,025	0,050 €
Tomate	0,90 €	0,03	0,027 €
Mantequilla	5,00 €	0,005	0,025 €
Aceite de oliva	3,00 €	0,005	0,015 €
Brotes espinacas	3,20 €	0,004	0,013 €
Cebollino picado	1,10 €	0,005	0,006 €
		Coste total	0,602 €

Perrito Vienés			
Ingrediente	Precio Kg	Cantidad Kg	Coste €
Pan vienés	2,50 €	0,085	0,213 €
Salchicha	5,00 €	0,03	0,150 €
Chalota	0,60 €	0,01	0,006 €
Zanahoría	0,60 €	0,01	0,006 €
Pepinillos	3,10 €	0,02	0,062 €
Berza	1,10 €	0,015	0,017 €
Mostaza	4,00 €	0,008	0,032 €
Mahonesa	2,00 €	0,025	0,050 €
Ketchup	2,30 €	0,025	0,058 €
Mostaza Dijon	7,00 €	0,005	0,035 €
Queso camembert	7,00 €	0,008	0,056 €
Aceite de oliva	3,00 €	0,005	0,015 €
Rúcula	10,00 €	0,005	0,050 €
		Coste total	0,749 €

Bocata de Pollo			
Ingrediente	Precio kg	Cantidad kg	Coste €
Pan crujiente	1,80 €	0,1	0,180 €
Huevo	1,80 €	0,015	0,027 €
Rúcula	10,00 €	0,005	0,050 €
Pechuga de pollo	4,00 €	0,03	0,120 €
Queso Idaizabal	20,00 €	0,01	0,200 €
Ajo	6,00 €	0,002	0,012 €
Aceite de oliva	3,00 €	0,005	0,015 €
Vinagre	4,00 €	0,002	0,008 €
Sal	0,01 €	0,001	0,000 €
		Coste total	0,612 €

Burrito de atún			
Ingrediente	Precio kg	Cantidad kg	Coste €
Tortas de maíz	5,00 €	0,06	0,300 €
Cebolleta	0,70 €	0,01	0,007 €
Pimientos piquillo	5,00 €	0,03	0,150 €
Ajo	6	0,002	0,012 €
Cayena	80,00 €	0,0003	0,024 €
Huevo	1,8	0,015	0,027 €
Queso Burgos	6,00 €	0,015	0,090 €
Atún	9	0,04	0,360 €
Salsa romesco	3,00 €	0,025	0,075 €
		Coste total	1,045 €

Pita de solomillo Ibérico			
Ingrediente	Precio kg	Cantidad Kg	Coste €
Pan de pita	2,00 €	0,1	0,200 €
Solomillo Ibérico	14,00 €	0,03	0,420 €
Pimientos piquillo	5,00 €	0,03	0,150 €
Ajo	6	0,002	0,012 €
Mostaza de grano	8,00 €	0,001	0,008 €
Perejil	2,5	0,002	0,005 €
Rúcula	10,00 €	0,005	0,050 €
Germinados verdes	12	0,002	0,024 €
		Coste total	0,869 €

Bocata de lomo adobado			
Ingrediente	Precio kg	Cantidad Kg	Coste €
Pan rústico	2,00 €	0,1	0,200 €
Ajo	6 €	0,002	0,012 €
Chalota	0,60 €	0,01	0,006 €
Mantequilla	5,00 €	0,005	0,025 €
Pimient d'Espelette	40,00 €	0,001	0,040 €
Cebollino	1,10 €	0,005	0,006 €
Pimienta molida	30,00 €	0,0003	0,009 €
Lomo adobado	8,00 €	0,04	0,320 €
Aceite de oliva	3,00 €	0,005	0,015 €
		Coste total	0,633 €

Sandwich de Salmón			
Ingrediente	Precio kg	Cantidad kg	Coste €
Pan moreno	1,50 €	0,08	0,12 €
Perejil	2,5	0,002	0,005 €
Eneldo	80,00 €	0,0003	0,024 €
Cebollino	1,10 €	0,005	0,006 €
Tomates confiados	1,3	0,09	0,117 €
Manzana verde	1,2	0,04	0,048 €
Queso cremoso	4,15	0,008	0,033 €
Limón	1,20 €	0,02	0,024 €
Yogur	0,7	0,01	0,007 €
Salmón ahumado	16	0,03	0,480 €
Germinados	12	0,002	0,024 €
Aceite de oliva	3,00 €	0,005	0,015 €
sal	0,01 €	0,001	0,000 €
		Coste total	0,903 €

## C.2. Ensaladas Gourmet

Ensalada Wardof			
Ingrediente	Precio Kg	Cantidad kg	Coste €
Endívias	2,5 €	0,05	0,125 €
Raíz de apio	2,3 €	0,008	0,0184 €
Manzana ácida	2 €	0,03	0,06 €
Maíz dulce	2,1 €	0,03	0,063 €
Piña	1,7 €	0,02	0,034 €
Aceite de oliva	3,00 €	0,01	0,030 €
Salsa tofunesa	2 €	0,008	0,016 €
Queso Idaizábal	20,00 €	0,007	0,140 €
Bacalao ahumado	21 €	0,015	0,315 €
		Coste total	0,801 €



Ensalada de naranja y bacalao			
Ingrediente	Precio Kg	Cantidad kg	Coste €
Naranja	2,00 €	0,03	0,060 €
Cebolleta	0,70 €	0,01	0,007 €
Aceitunas negras	6,00 €	0,02	0,120 €
Bacalao desalado	21,00 €	0,015	0,315 €
Aceite de oliva	3,00 €	0,01	0,030 €
Ajetes tiernos	1,10 €	0,005	0,006 €
		Coste total	0,538 €

Ensalada de escarola con romesco			
Ingrediente	Precio Kg	Cantidad kg	Coste €
Escarola	8 €	0,08	0,64 €
Bacalao desalado	21 €	0,015	0,315 €
Atún	9 €	0,03	0,270 €
Anchoas	20 €	0,005	0,100 €
Aceitunas negras	6 €	0,02	0,120 €
Salsa romesco	3,00 €	0,025	0,075 €
			1,520 €

Ensalada de manzana y nueces			
Ingrediente	Precio Kg	Cantidad kg	Coste €
Mezcla legugas	7	0,08	0,56
Queso de cabra	9	0,007	0,063
Frambuesas	13	0,01	0,13
Aceite de oliva	3,00 €	0,01	0,030 €
Vinagre	4,00 €	0,002	0,008 €
Miel	8	0,01	0,080 €
Manzana verde	1,8	0,03	0,054
Nueces	19	0,01	0,190 €
Germinados frescos	12	0,002	0,024 €
			1,139 €

Ensalada mediterránea			
Ingrediente	Precio Kg	Cantidad kg	Coste €
Mezcla lechugas	7 €	0,08	0,56 €
Tomates cherry	4 €	0,04	0,16 €
Huevo	1,8 €	0,015	0,027 €
Queso parmesano	25 €	0,01	0,250 €
Aceitunas negras	6 €	0,02	0,120 €
Piñones	80 €	0,001	0,08 €
Vinagre de manzana	4,00 €	0,002	0,008 €
Aceite de oliva	3,00 €	0,01	0,030 €
Albahaca fresca	50 €	0,001	0,050 €
		Coste total	1,285 €

Ensalada de pasas, queso de cabra y nueces			
Ingrediente	Precio Kg	Cantidad kg	Coste €
Mezcla lechugas	7 €	0,08	0,56 €
Pasas	5 €	0,02	0,1 €
Queso de cabra	9 €	0,007	0,063 €
Nueces	19 €	0,01	0,190 €
Miel	8 €	0,01	0,080 €
Aceite de oliva	3,00 €	0,01	0,030 €
Vinagre de módena	4,00 €	0,002	0,008 €
			1,031 €

### C.3. Meriendas

Fruits Pockets Manzana con crema de queso descremado			
Ingrediente	Precio kg	Cantidad kg	Coste €
Manzana	1,20 €	0,05	0,060 €
Crema de queso	2,00 €	0,2	0,400 €
Frutos secos	8,00 €	0,01	0,080 €
		Coste total	0,540 €
Fruits Pockets Kiwi con crema de queso descremado			
Ingrediente	Precio kg	Cantidad kg	Coste €
Kiwi	2,50 €	0,05	0,125 €
Crema de queso	2,00 €	0,2	0,400 €
Frutos secos	8,00 €	0,01	0,080 €
		Coste total	0,605 €
Fruits Pockets Melocotón con crema de queso descremado			
Ingrediente	Precio kg	Cantidad kg	Coste €
melocotón	1,80 €	0,05	0,090 €
Crema de queso	2,00 €	0,2	0,400 €
Frutos secos	8,00 €	0,01	0,080 €
		Coste total	0,570 €
Fruits Pockets Pera con crema de queso descremado			
Ingrediente	Precio kg	Cantidad kg	Coste €
pera	1,60 €	0,05	0,080 €
Crema de queso	2,00 €	0,2	0,400 €
Frutos secos	8,00 €	0,01	0,080 €
		Coste total	0,560 €

Cuadro 8.1: Escandallo Fruit Pocket

Fruits Pockets Manzana con yogur y muesli			
Ingrediente	Precio kg	Cantidad kg	Coste €
Manzana	1,20 €	0,05	0,060 €
Yogur	1,00 €	0,2	0,200 €
Muesli	5,00 €	0,01	0,050 €
		Coste total	0,310 €
Fruits Pockets Kiwi con yogur y muesli			
Ingrediente	Precio kg	Cantidad kg	Coste €
Kiwi	2,50 €	0,05	0,125 €
Yogur	1,00 €	0,2	0,200 €
Muesli	5,00 €	0,01	0,050 €
		Coste total	0,375 €
Fruits Pockets Melocotón con yogur y muesli			
Ingrediente	Precio kg	Cantidad kg	Coste €
melocotón	1,80 €	0,05	0,090 €
Yogur	1,00 €	0,2	0,200 €
Muesli	5,00 €	0,01	0,050 €
		Coste total	0,340 €
Fruits Pockets Pera con yogur y muesli			
Ingrediente	Precio kg	Cantidad kg	Coste €
pera	1,60 €	0,05	0,080 €
Yogur	1,00 €	0,2	0,200 €
Muesli	5,00 €	0,01	0,050 €
		Coste total	0,330 €

## D. Cuadro amortización préstamo

No. Mes	Tipo Interes %	Cuota	Amortizado	Intereses	Capital Pendiente
0	0	0	0,00 €	0,00 €	60.000,00 €
1	7,5	1.202,28	827,28 €	375,00 €	59.172,72 €
2	7,5	1.202,28	832,45 €	369,83 €	58.340,27 €
3	7,5	1.202,28	837,65 €	364,63 €	57.502,62 €
4	7,5	1.202,28	842,89 €	359,39 €	56.659,73 €
5	7,5	1.202,28	848,16 €	354,12 €	55.811,57 €
6	7,5	1.202,28	853,46 €	348,82 €	54.958,11 €
7	7,5	1.202,28	858,79 €	343,49 €	54.099,32 €
8	7,5	1.202,28	864,16 €	338,12 €	53.235,15 €
9	7,5	1.202,28	869,56 €	332,72 €	52.365,60 €
10	7,5	1.202,28	874,99 €	327,29 €	51.490,61 €
11	7,5	1.202,28	880,46 €	321,82 €	50.610,15 €
12	7,5	1.202,28	885,97 €	316,31 €	49.724,18 €
13	5	1.145,11	937,92 €	207,18 €	48.786,25 €
14	5	1.145,11	941,82 €	203,28 €	47.844,42 €
15	5	1.145,11	945,75 €	199,35 €	46.898,65 €
16	5	1.145,11	949,69 €	195,41 €	45.948,96 €
17	5	1.145,11	953,65 €	191,45 €	44.995,30 €
18	5	1.145,11	957,62 €	187,48 €	44.037,67 €
19	5	1.145,11	961,61 €	183,49 €	43.076,05 €
20	5	1.145,11	965,62 €	179,48 €	42.110,42 €
21	5	1.145,11	969,64 €	175,46 €	41.140,77 €
22	5	1.145,11	973,68 €	171,42 €	40.167,08 €
23	5	1.145,11	977,74 €	167,36 €	39.189,33 €
24	5	1.145,11	981,81 €	163,29 €	38.207,51 €
25	5	1.145,11	985,90 €	159,20 €	37.221,60 €
26	5	1.145,11	990,01 €	155,09 €	36.231,58 €
27	5	1.145,11	994,14 €	150,96 €	35.237,43 €
28	5	1.145,11	998,29 €	146,82 €	34.239,14 €
29	5	1.145,11	1.002,44 €	142,66 €	33.236,69 €
30	5	1.145,11	1.006,61 €	138,49 €	32.230,07 €
31	5	1.145,11	1.010,81 €	134,29 €	31.219,25 €
32	5	1.145,11	1.015,02 €	130,08 €	30.204,22 €
33	5	1.145,11	1.019,25 €	125,85 €	29.184,96 €
34	5	1.145,11	1.023,50 €	121,60 €	28.161,45 €
35	5	1.145,11	1.027,77 €	117,34 €	27.133,68 €
36	5	1.145,11	1.032,05 €	113,06 €	26.101,63 €
37	5	1.145,11	1.036,35 €	108,76 €	25.065,28 €
38	5	1.145,11	1.040,66 €	104,44 €	24.024,61 €
39	5	1.145,11	1.045,01 €	100,10 €	22.979,60 €
40	5	1.145,11	1.049,36 €	95,75 €	21.930,24 €
41	5	1.145,11	1.053,73 €	91,38 €	20.876,51 €
42	5	1.145,11	1.058,12 €	86,99 €	19.818,39 €
43	5	1.145,11	1.062,53 €	82,58 €	18.755,86 €
44	5	1.145,11	1.066,95 €	78,15 €	17.688,90 €
45	5	1.145,11	1.071,40 €	73,70 €	16.617,49 €
46	5	1.145,11	1.075,87 €	69,24 €	15.541,62 €
47	5	1.145,11	1.080,35 €	64,76 €	14.461,27 €
48	5	1.145,11	1.084,85 €	60,26 €	13.376,42 €
49	5	1.145,11	1.089,37 €	55,74 €	12.287,05 €
50	5	1.145,11	1.093,90 €	51,20 €	11.193,14 €
51	5	1.145,11	1.098,46 €	46,64 €	10.094,67 €
52	5	1.145,11	1.103,05 €	42,06 €	8.991,62 €
53	5	1.145,11	1.107,63 €	37,47 €	7.883,98 €
54	5	1.145,11	1.112,26 €	32,85 €	6.771,72 €
55	5	1.145,11	1.116,88 €	28,22 €	5.654,83 €
56	5	1.145,11	1.121,55 €	23,56 €	4.533,28 €
57	5	1.145,11	1.126,21 €	18,89 €	3.407,06 €
58	5	1.145,11	1.130,90 €	14,20 €	2.276,15 €
59	5	1.145,11	1.135,62 €	9,48 €	1.140,52 €
60	5	1.145,27	1.140,52 €	4,75 €	0,00 €

Cuadro 8.2: Cuadro amortización préstamo

Fuente: elaboración propia



## Bibliografía

- [1] José Luis Alvarez Almeida. La importancia social de nuestros bares. *hosteleriadigital.com*, 20 de Febrero de 2014. <http://www.hosteleriadigital.es/opinion/23530/La-importancia-social-de-nuestros-bares> [Fecha de consulta: 7 de julio de 2014]. 26
- [2] Raúl Alonso. La fachada en la reforma del local: antes de entrar tienen que verte. <http://blog.anida.es/fachada-reforma-local-antes-entrar-verte/>. [Fecha de consulta: 2 de septiembre de 2014]. 50
- [3] Miguel Ayuso. Los trucos que usan las cadenas de comida rápida para que pidas más de la cuenta. *El Confidencial*, 20 de enero de 2014. <http://www.elconfidencial.com/...> [Fecha de consulta: 26 de agosto de 2014]. 20
- [4] Kye-Sung (Kaye) Chon and Raymond T.Sparrow). *Atención al cliente en hostelería*. Thomson, España, 2001. 31, 32
- [5] Universidad Politécnica de Cartagena. *El emprendedor innovador y la creación de empresas*. Universidad Politécnica de Cartagena, Cartagena, 2010. 5, 31, 33, 65, 69
- [6] INE (Instituto Nacional de Estadística). Cifras oficiales de población resultantes de la revisión del padrón municipal a 1 de enero de 2013. <http://www.ine.es/jaxi/tabla.do>. [Fecha de consulta: 28 de junio de 2014]. 5
- [7] INE (Instituto Nacional de Estadística). Contabilidad regional de España. base 2008 producto interior bruto regional. año 2013, notas de prensa, 31 de marzo de 2014. <http://www.ine.es/prensa/np835.pdf>. [Fecha de consulta: 29 de junio de 2014]. 5
- [8] INE (Instituto Nacional de Estadística). Encuesta de condiciones de vida (ecv). base 2013. <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=6174>. [Fecha de consulta: 27 de junio de 2014]. 5
- [9] INE (Instituto Nacional de Estadística). Encuesta de presupuestos familiares. base 2006. <http://www.ine.es/jaxiBD/tabla.do?per=12&type=db&divi=EPF&idtab=487>. [Fecha de consulta: 28 de junio de 2014]. 5, 26, 27
- [10] Águeda Esteban Tayala, Jesús García de Madariaga Miranda, María José Narros González, Cristina Olarte Pascual, Eva Marina Reinares Lara y Manuela Saco Vázquez. *Principios de marketing*. 3º edición, Editorial ESIC, Madrid, 2008. 31
- [11] Ministerio de medio ambiente y medio rural y marino (Gobierno de España). Estudio consumo alimentario extradoméstico en España: Hábitos del consumidor. [http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/OTO%C3%91O\\_INVIERNO\\_2011\\_tcm7-207355.pdf](http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/OTO%C3%91O_INVIERNO_2011_tcm7-207355.pdf). [Fecha de consulta: 1 de julio de 2014]. 6

- [12] Ministerio de medio ambiente y medio rural y marino (Gobierno de España). Tendencias de consumo fuera del hogar. [http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/Oto%C3%B1o\\_Invierno\\_2011-\\_21\\_de\\_julio\\_\(2\)\\_tcm7-170710.pdf](http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/Oto%C3%B1o_Invierno_2011-_21_de_julio_(2)_tcm7-170710.pdf). [Fecha de consulta: 1 de julio de 2014]. 8, 9, 13, 53
- [13] Ángel Herrero Crespo, Ignacio Rodríguez del Bosque y Andrea Pérez Ruiz. Tarjetas de fidelización en el comercio minorista. *Distribución y consumo*. Universidad de Cantabria., Mayo-Junio 2009. [http://www.mercasa.es/files/multimedios/pag\\_050-063\\_tarjetas.pdf](http://www.mercasa.es/files/multimedios/pag_050-063_tarjetas.pdf) [Fecha de consulta: 23 de julio de 2014]. 34, 35, 36, 37
- [14] Ana Isabel Jiménez Zarco e Inma Rodríguez Ardura. *Comunicación e imagen corporativa*. Editorial UOC, Barcelona, 2007. 34
- [15] EnterateLorca.com. El 64 % de la población de lorca vive en el casco urbano. <http://www.enteratelorca.com/el-64-de-la-poblacion-de-lorca-vive-en-el-casco-urbano/>, 23 de Enero de 2013. [Fecha de consulta: 19 de julio de 2014]. 40
- [16] Jesús Felipe Gallego. *Gestión de alimentos y bebidas para hoteles, bares y restaurante*. Ediciones Paraninfo, Madrid, 2012. 56
- [17] M. Graves. *Color fundamentals*. Editorial Mc Graw Hill, Nueva York, 1952. 50
- [18] María Yolanda Fernández Jurado. El mercado de tarjetas: un elemento fundamental en la economía española del siglo xxi. *Distribución y consumo*. Universidad Pontificia de Madrid., Junio-Julio 2000. [http://www.mercasa.es/files/multimedios/1309248190\\_DYC\\_2000\\_52\\_5\\_19.pdf](http://www.mercasa.es/files/multimedios/1309248190_DYC_2000_52_5_19.pdf) [Fecha de consulta: 23 de julio de 2014]. 35
- [19] Ramón R. Lavín. España en crisis: los españoles gastan el doble que la media europea en restaurantes y hoteles. *Expansión.com*, 21 de mayo de 2012. <http://www.expansion.com/2012/05/21/economia/1337590829.html> [Fecha de consulta: 1 de julio de 2014]. 26
- [20] M. G. Mayo. El aumento del pib se acelera un 0,6 % por el consumo y la inversión. *Expansión.com*, 28 de agosto de 2014. <http://www.expansion.com/2014/08/28/economia/1409209494.html> [Fecha de consulta: 1 de septiembre de 2014]. 26
- [21] José Luis Melero. El 30 % de las ventas de una marca se deben a su programa de fidelización. <http://www.tnsglobal.es/press-release/el-30-de-las-ventas-de-una-marca-se-deben-su-programa-de-fidelizaci%C3%B3n>. [Fecha de consulta: 23 de agosto de 2014]. 35, 62
- [22] FEEBBO-ESTUDIOS DE MERCADO. Estudio de mercado comida rápida. <http://www.feebbo.com/feebbo/estudiomercado/375/estudio-de-mercado---fast-food-comida-rapida>. [Fecha de consulta: 1 de julio de 2014]. XI, 7
- [23] Michael E. Porter. *Ser competitivo*. Ediciones Deusto, Barcelona, 2009. 25
- [24] PwC (PricewaterhouseCoopers). Evolución o revolución. un nuevo consumidor o una nueva forma de consumir. <http://kc3.pwc.es/local/es/kc3/publicaciones.nsf/...> [Fecha de consulta: 1 de julio de 2014]. 26
- [25] Douglas Renwick. Fitch prevé una recuperación “muy lenta” de la economía española. *Europa press*, 3 de septiembre de 2014. <http://www.europapress.es/economia/noticia-fitch-preve-recuperacion-muy-lenta-economia-espanola-20140122143428.html> [Fecha de consulta: 3 de septiembre de 2014]. 29



- [26] BBVA Research. Bbva cree que la economía española crecerá 500.000 empleos en 2014 y 2015. *ABC.es*, 6 de agosto de 2014. <http://www.abc.es/economia/20140805/abci-bbva-cree-economia-espanola-201408051346.html> [Fecha de consulta: 1 de septiembre de 2014]. 26
- [27] Olatz Ruiz. España, tapa a tapa. *El Mundo*, 29 de Septiembre de 2013, Sevilla. <http://www.elmundo.es/elmundo/2013/09/28/noticias/1380396538.html> [Fecha de consulta: 23 de julio de 2014]. 9
- [28] Obra social La Caixa. Alimentación, consumo y salud. [http://obrasocial.lacaixa.es/ambitos/estudiossociales/volumenes08\\_es.html](http://obrasocial.lacaixa.es/ambitos/estudiossociales/volumenes08_es.html). [Fecha de consulta: 8 de julio de 2014]. 3
- [29] Unilever Food Solution. Reporte mundial del menú hallazgos del estudio global 2012. <https://www.google.es/url?sa=t&rct=j...> [Fecha de consulta: 1 de julio de 2014]. 3, 12
- [30] Alfonso Ussía. Los españoles prefieren los bares con camareros amables y que pongan tapas. *La razón.com*, 16 de Diciembre de 2011. <http://www.larazon.es/...> [Fecha de consulta: 7 de julio de 2014]. 12
- [31] Josep María Vallsmadella. *Técnicas de Marketing y estrategias para restaurantes*. Pearson Educación, Madrid, 2002. 18
- [32] Juan F. Pérez-Carballo Veiga. *El análisis de inversiones en la empresa*. ESIC Editorial, Madrid, 2013. 65, 67
- [33] Daniel Viaña. España ya se financia gratis. *El Mundo*, 21 de agosto de 2014. <http://www.elmundo.es/economia/2014/08/20/53f4fb27ca47417e398b4588.html> [Fecha de consulta: 1 de septiembre de 2014]. 26
- [34] Werner Ketelhohn, J. Nicolás Marín y Eduardo Luis Montiel. *Análisis de inversiones estratégicas*. Grupo Editorial Norma, Bogotá, 2004. 66
- [35] Inocencia María Martínez León, Isabel Olmedo Cifuentes, José Soria García, María José Valverde Sánchez y Olga Rodríguez Arnaldo. *Economía de la empresa*. Universidad Politécnica de Cartagena, Cartagena, 2012. 29, 30
- [36] B. García, A.M. Gutiérrez y R. San José. Influencia de los programas de fidelización sobre el comportamiento del consumidor. *XV Congreso Anual ACEDE.*, Septiembre 2005. 35
- [37] W. Chan Kim y Renée Mauborgne. *La estrategia del océano azul. Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*. Grupo Editorial Norma, Bogotá, 2005. 19, 25
- [38] José Antonio Jiménez Quintero y Silvia Regina Arroyo Varela. *Dirección estratégica en la creación de empresas*. Ediciones Pirámide, Madrid, 2002. 39, 46
- [39] Juan Jesús Bernal, Juan Francisco Sánchez y Soledad M<sup>a</sup> Martínez. *20 Herramientas para la toma de decisiones*. Especial Directivos, Madrid, 2009. 62